

令和7年3月17日

横浜市長 山中 竹春 様

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

委員長 齋藤 真哉

終了予定 PFI 事業における事業手法効果検証について（答申）

令和6年7月31日政共第152号で諮問のありました「横浜市民間資金等活用事業審査委員会運営要綱第3条」に基づく終了予定 P F I 事業（戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業）における事業手法効果検証に関する調査審議について、別紙のとおり答申いたします。

以上

P F I 事業手法効果検証に関する答申書
[戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業に伴う
公益施設整備事業]

令和 7 年 3 月 17 日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

はじめに

令和6年7月31日政共第152号により、横浜市（以下、「市」という。）から諮問のありました戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業（以下、「本事業」という。）をPFI方式で実施した効果と課題について検証しましたので、その結果をここにとりまとめ、答申します。

現在事業中の、あるいは今後の市PFI事業の効率的・効果的な導入検討や実施に向けて、本答申の趣旨を踏まえた市の真摯な取組に期待します。

令和7年3月17日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

委員長	齋藤 真哉	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
委員	芦谷 典子	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻 教授
委員	黒石 匡昭	PA パートナーズ株式会社 公認会計士
委員	原 悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委員	山口 直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授

目 次

1	検証目的.....	1
2	検証の概要.....	1
3	事業概要.....	3
4	事業所管課及びP F I 事業者へのヒアリング調査及び回答.....	4
5	本事業におけるP F I 方式による効果と課題等の検証.....	4
6	戸塚区総合庁舎の次期事業の検討及び今後の横浜市 PFI 事業等実施に向けて.....	9

資料1 事業所管課及びP F I 事業者へのヒアリング調査結果について

資料2 戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業 実施報告書

1 検証目的

横浜市は「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（平成 11 年法律第 17 号。以下、「P F I 法」という。）に基づき、平成 22(2010)年 6 月 23 日より本事業を開始し、令和 9 (2027)年 3 月 31 日に終了する予定である。

このたびの P F I 事業手法効果検証に関する答申書は、P F I 方式で実施した本事業の効果や課題等について、事業終了前に検証することで、次期事業の内容や手法等の検討に繋げるとともに、現在事業中の、あるいは今後の横浜市 P F I 事業を効率的・効果的に取り組むために活用していくことを目的とするものである。

2 検証の概要

(1) 検証主体

横浜市民間資金等活用事業審査委員会（以下、「審査委員会」という。）が検証を実施した。

＜審査委員会 委員構成＞

役 職	氏 名	所属・役職
委員長	齋藤 真哉	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
委 員	芦谷 典子	東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻 教授
委 員	黒石 匡昭	P A パートナーズ株式会社 公認会計士
委 員	原 悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委 員	山口 直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授

（敬称略、委員長を除き五十音順）

(2) 検証の方法

審査委員会による事業所管課、及び P F I 事業者へのヒアリング調査（※資料 1）と、事業所管課である横浜市 市民局地域施設課、にぎわいスポーツ文化局文化振興課、都市整備局市街地整備調整課及び道路局道路政策推進課による「戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業 実施報告書（※資料 2）」（以下、「実施報告書」という。）に基づき、検証を実施した。

(3) 検証の基準及び視点

本事業の現時点における事業達成状況について、特定事業選定時（平成 21 年）の評価結果を踏まえながら、下記項目・視点から事業全体の効果と課題等の検証を実施した。

検証項目			検証視点
(1) 特定事業選定時の評価結果の確認			・ 特定事業選定時（平成 21 年）の定量的評価、定性的評価の確認
(2) 現時点における事業達成状況の評価			
ア 定量的 評価項目	財政負担額の比較(VFM)		・ 当初期待した財政負担の削減が図られたか
イ 定性的 評価項目	① サービス水準の向上	a) 駅前立地の特性を活かした提案	戸塚駅前に立地する特徴を活かし、多くの市民が利用できる複合施設の計画が図られたか

		b) 一 体 的 な 管 理 ・ 運 営 に よ る 利 便 性 の 向 上	・ 設計、建設から維持管理・運営までのライフサイクルを通じた一貫した取り組み及び体制が確保されたか ・ 区民文化センター、多目的スペース、第2交通広場、駐車場、第2自転車駐車場、食堂、店舗など、市民の利用に供する様々施設を複合化し、民間事業者に一体的に委ねることで効率的な維持管理・運営がされ、市民にとっての利便性が向上したか
		② 優れた提案内容の採用	・ 施工性、工期、工事費等を意識し、優れた施設計画が図られたか ・ 各施設及び施設全体の機能性・快適性の確保、バリアフリーの確保、安全性・防災性・防犯性の確保、周辺地域への環境配慮、省エネルギー、経済性の確保等が図られたか
		③ リスク分担の明確化による安定した事業運営	・ 行政及びPFI事業者の役割分担や、事業者内の各企業の役割分担を踏まえ、適切なリスク管理体制の確保が図られたか ・ 適切なモニタリング体制が確保され、事業の健全性や安定性の確保が図られたか
		(3) 総合評価	・ 上記を踏まえた、総合的な視点からの評価

(4) 検証の経緯

年月日	内容
令和6年 7月31日	諮問（PFI方式で実施した効果と課題等の検証実施について）
令和6年 9月13日	現地視察
令和6年10月31日	事業所管課及びPFI事業者へのヒアリング調査の実施
令和6年12月12日	効果検証及び答申内容に関する審議
令和7年 3月17日	答申書作成及び答申

3 事業概要

事業概要

事業名	戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業		
事業内容	戸塚区総合庁舎の設計・建設・維持管理等		
事業所管課	横浜市 市民局 地域施設課 にぎわいスポーツ文化局 文化振興課 都市整備局 市街地整備調整課 道路局 道路政策推進課		
事業形態	混合型	事業方式	BTO方式
事業期間	約16年9ヶ月 (始期)平成22(2010)年6月23日 (終期)令和9(2027)年3月31日		
事業費 (税込み)	予定価格	18,751,681,000 円	
	当初契約金額	16,903,223,308 円 (平成22(2010)年6月23日)	
	契約変更金額 (直近)	17,376,314,956 円 (令和6(2024)年2月20日)	
PFI事業者	事業者の名称：アートプレックス戸塚株式会社 ■代表企業：三菱 HC キャピタル株式会社 (旧：三菱 UFJ リース株式会社) ■構成企業：鹿島建設株式会社 株式会社ハリマビステム 株式会社共立 コクヨマーケティング株式会社 ■協力企業：株式会社レストラン・モア 株式会社東畑建築事務所		
主な業務内容	(1) 設計、建設、工事監理業務 (2) 総合庁舎の維持管理業務 (3) 運営業務 ・区民文化センター (指定管理者制度) ・第2交通広場 ・駐車場 (指定管理者制度) ・第2自転車駐車場 (戸塚駅西口第十七自転車駐車場) (4) 食堂、多目的スペース、店舗の運営業務 (独立採算)		
事業者の収入	・横浜市から事業者へのサービス対価 (上記 (1) ～ (3)、なお (3) のうち 駐車場を除く) ・利用者等からの収入 ①：施設の利用料金 (区民文化センター、駐車場、食堂、多目的スペース) ②：店舗のテナント賃料		
施設所在地	横浜市戸塚区戸塚町16番17		
敷地面積	3,907.77 m ²	延床面積	34,448.34m ²
階数	地上9階 地下3階	構造	鉄骨造 (柱：CFT 造)、鉄筋コンクリート造、鉄骨鉄筋コンクリート造

4 事業所管課及びPFI事業者へのヒアリング調査及び回答

事業期間を通じた評価として、期待どおりの効果・結果であったのか、又は期待を超える若しくは下回る結果であったのか、そして、その要因は何であったのか等について、審査委員会が事業所管課及びPFI事業者に対して個別にヒアリング調査を実施した。なお、結果については、資料1「事業所管課及びPFI事業者へのヒアリング調査結果について」に示す。

5 本事業におけるPFI方式による効果と課題等の検証

(1) 特定事業選定時（平成21年）の評価結果の確認

1 定量的評価（財政負担額の比較）

PSC（現在価値）	PFI-LCC（現在価値）	VFM(%)
16,876 百万円	15,591 百万円	7.6%

※割引率：2.0%

2 定性的評価（公共サービスの水準の評価）

① サービス水準の向上

PFI事業によるサービスの提供により、設計、建設から維持管理・運営までのライフサイクルを通じた一貫した取り組み及び体制の採用が図られ、その結果、施設の利用のしやすさや機能性が向上し、市民への良質な公共サービスの提供が期待できる。

具体的には、以下に述べる本施設の特性を生かしたサービス水準の向上が可能となる。

a) 駅前立地の特性を活かした提案

本施設は、戸塚駅前に立地する特徴を活かし、多くの市民が利用できる複合施設計画の提案が期待できる。特に、戸塚駅や共同ビルと連絡する3階部分（市民利用ゾーン等）において、民間事業者の創意工夫が期待できる。

b) 一体的な管理・運営による利便性の向上

本施設では、区民文化センター、多目的スペース、第2交通広場、駐車場、第2自転車駐車場、食堂、店舗など、市民の利用に供する様々な施設が複合化しており、これらの管理・運営を民間事業者に一体的に委ねることにより、効率的な管理、運営が可能となり市民にとっての利便性の向上が期待できる。

② 優れた提案内容の採用

本事業においては、総合評価一般競争入札の採用により、価格の評価だけでなく、民間事業者の提案内容も評価されることとなり、価格と提案の両面から、総合的に優秀な提案者を選定できる。

③ リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、安定した事業運営や円滑な業務遂行が期待できる。

本事業は、P F I 事業として実施することにより、市が自ら実施した場合と比較して、定量的評価において7.6%の財政負担額の削減が達成されることが見込まれた。

また、定量化できない多くの定性的効果も期待できるとともに、P F I 事業として実施することで市の財政支出を平準化することが可能となることから、本事業を特定事業として実施することが適当であると認め、P F I 法 第 7 条に基づく特定事業として選定した。

(2) 事業達成状況の評価

ア. 定量的評価項目（財政負担額の比較）

事業終了時点のV F Mの算定結果は次表のとおりである（令和6年9月算定）。

V F Mの算定結果（現在価値ベース）			（単位：百万円）
	特定事業選定時	事業者選定時	事業終了時
A : PSC	16,876	16,876	(※1) 17,381
B : PFI-LCC	15,591	14,053	(※2) 14,440
C : 財政負担削減額 (A-B)	1,285	2,823	2,941
D : VFM (C/A×100)	7.6%	16.7%	16.9%

(注) 割引率：2.0%

※1 特定事業選定時のPSCに、消費税率変更、物価指数による補正、追加工事費（実績値）を加えた推計費

※2 事業終了が令和9年3月末であることを踏まえ、未払い・未収入項目等の実績値入力が困難な項目については、提案時数値や実績平均値等による推計費を用いて算出。

■効果が確認できた部分

特定事業選定時のV F Mと比較し、事業者選定時のV F Mは9.1%（＝16.7%－7.6%）向上しており、約15億4千万円（＝2,823百万円－1,285百万円）のコスト削減を実現し、事業終了時においても同様のV F Mが確保できることが確認できた。

よって、民間ノウハウの発現により、当初期待した通りの財政負担の削減効果が得られたと評価できるとともに、事業当初から終了に至るまでV F Mに影響のある追加的な支出は見受けられず、安定した事業の実施がなされたという点からも市の財政負担削減に大きな効果があったと評価できる。

■今後留意すべき部分

事業費全体の視点に加え、内訳として、イニシャルコストやランニングコスト、あるいは、実際にコスト削減が図られた具体的な項目の確認、例えば、設計、建設、施設の修繕や運営などの比較検討を実施することで、P F I 事業、あるいは民間活用に関するより具体的な効果が確認できると考えられる。また、これらは、本事業だけでなく、今後横浜市が実施するP F I 事業等の検討・実施において、有益なものであると考えられる。

このため、事業所管課に於かれては、もう一步踏み込んだ効果確認、要因分析に取り組んでいただくとともに、次期事業に生かしていただくことを期待したい。

イ. 定性的評価項目

① サービス水準の向上について

a) 駅前立地の特性を活かした提案について

■効果が確認できた部分

地上3階部分に戸塚駅及び隣接する商業施設へ直接アクセスできるペDESTリアンデッキを設置するとともに、地下1階でも戸塚駅の地下コンコースと接続するなど、施設の出入口を多く設置することで、駅前施設としての回遊性を確保しつつ、施設利用者の利便性の向上に寄与があったと考えられる。

■今後留意すべき部分

施設整備といったハード面だけでなく、施設運営といったソフト面でも駅前立地の特性を活かすためには、特に市民利用施設部分の運営に関して民間ノウハウが柔軟に発揮されるよう適切な運営条件を設定することが重要である。

このため、次期事業における民間活用の可能性を検討する際には、この点も踏まえた調査検討をされたい。

b) 一体的な管理・運営による利便性の向上について

■効果が確認できた部分

施設の維持管理においては、施設性能マネジメントチームの組成によって各機能間の連携を図りながら日常的なメンテナンスが適切に行われるとともに、設備の破損・不具合時の対応についても迅速に実施され、常に質の高いサービスの提供が行われていることや、事業期間を通して施設が良好な状態に保たれていることが確認できた。

また、区民文化センターの運営については、専門スタッフによる舞台装置等の備品に関する助言・指導の実施や、新型コロナウイルス感染症流行時においては、動画配信などアウトリーチ活動にも力を入れ、利用者の利便性向上に努めるとともに、若手アーティストの育成・支援の実施、子供向けワークショップの開催及び区内の小学校等に出向いて音楽に触れる機会を提供するなどにより、区民の文化活動の普及に寄与していることが確認できた。

このほか、第2交通広場の運営については、一般車乗降場における時間表示機の設置や整理員による丁寧な案内等によって、タクシーと一般乗用車の乗降が円滑に行われ、安全で快適な交通広場として利用されていることや、第2自転車駐車場についても、常に収容台数を上回る定期契約者を維持するなど、しっかりと区民に利用されており、戸塚駅利用者の利便性を向上させる当初の設置目的が達成されていることが確認できた。

このような効果が得られたのは、PFI事業の特性である性能発注・一括発注であったことをふまえ、民間事業者が有する豊富な経験やノウハウが長期的かつ継続的に発揮されたことが大きく、本事業にPFIを導入した効果として大いに評価できる。

■今後留意すべき部分

区民文化センターについては、新型コロナウイルス感染症の流行以後において施設利用料による収入は回復傾向にあるものの、自主事業による収入の回復が鈍く、目標額に達していない状況である。このため、これまでの利用実績やそれをふまえたターゲティングの深堀り分析、付加価値のある新サービスの検討などを進め、次期事業の検討に活かしていくことを期待したい。

また、独立採算事業である食堂については、新型コロナウイルス感染症の大きな影響を受けたことにより、売上高が当初想定より大きく落ち込んだほか、要求水準書では営業時間や休業日に関する設定がされ、民間ノウハウが十分に発揮しづらい条件が見受けられた。

このため、次期事業あるいは持続可能な施設運営の確保に向け、要求水準書等において予見できないリスクへの考え方や方策を示していくとともに、公民対話の場などを通じ、民間ノウハウが最大限に発揮される適切な条件設定を行うよう、調査検討を深められたい。

② 優れた提案内容の採用について

■効果が確認できた部分

運営事業者が施設整備の早い段階から事業に関わることで、建設時のコストだけでなく、適切かつ最適な設備性能についても設計に反映させることができたことや、東日本大震災発生直後に工事に着手し、建設資材の不足・高騰の影響を受けながらも、施工方法に「逆打ち工法」を採用するなどの工夫により、想定の工期内で総合庁舎が供用され、市民への良質な公共サービスが提供できたことは、優れた提案内容の採用という視点から、非常に大きな成果として評価できる。

また、区役所には職員用のバックヤードを設置し、来庁者と職員との利用動線を分離することにより、業務実施と個人情報・プライバシーの保護等に効率的、かつ効果的な施設配置が図られた。

加えて、総合庁舎の供用開始後に区民意見を取り入れたエスカレーターの新設工事や、法令改正に伴う区民文化センターの天井改修工事については、総合庁舎を稼働させながら工事を実施することにより、市民に過度な負担を強いることなく、施設の利便性・快適性の向上と安全性の確保が図られた。

このような効果の発現に至った要因としては、P F I 事業の特徴である性能発注・一括発注という施工者と維持管理・運営者が同一事業者であることで柔軟に調整対応できたことが大きく、本事業にP F Iを導入した効果として大いに評価できる。

■今後留意すべき部分

本事業においては、事業契約後の基本設計期間中において新たに市民意見募集を実施し、その意見を設計時の参考とすることとしていた。しかしながら、本事業は総合評価一般競争入札方式を採用しており、本方式は入札価格だけでなく、要求水準書等に定める条件に基づいた民間事業者からの技術提案等を総合的に評価して最優秀提案者を選定するものであるため、要求水準書等には提案に必要な条件がしっかりと明示されている必要があり、事業者選定後に大幅な設計変更が想定されるような事業スキームは避けることが望ましい。

また、限られた設計・建設期間のなかで市民意見募集を行うことは、提案内容に変更が生じる可能性があり、民間事業者にとってはリスクにもなり得る。

このため、本来は入札公告の前までに市が市民意見募集を実施し、優先順位を踏まえながら市民ニーズを精査したうえで、市が求める性能基準として要求水準書等に表示されるべきである。

これらを踏まえ、次期事業に向けては、事業の早期検討段階において市が市民ニーズを把握・精査したうえで、民間事業者の提案に必要な条件を要求水準書等で示せるよう検討されたい。

このほか、提案審査時に優れた提案であると高く評価された内容が、事業実施後にしっかりと

と実行されることはP F I事業を実施するうえで重要な要素でもあるため、実現可能な質の高い優れた提案がされるよう、特に許認可が必要となる事業については、競争的対話等の機会を活用し提案内容の実行性について調整を図られたい。

③ リスク分担の明確化による安定した事業運営について

■効果が確認できた部分

市とP F I事業者による定期会議やモニタリング計画書等から適切なモニタリング体制が確保されるとともに、事業中に生じた疑義事項や、新型コロナウイルス感染症対策に伴う市民利用施設の営業自粛などの市・P F I事業者のどちらにも該当しないリスクについても、都度着実な調整が図られていることが確認できた。

特に、区民文化センター等の市民利用施設については、毎月の月次報告により施設利用者等からの意見を市とP F I事業者とで共有し、運営状況を早期に把握して日々の対応に活かすなど、密にコミュニケーションが取られ、関係者間の協力体制が構築されている。

また、財務諸表等から財政的なチェックも定期に実施するなど、事業期間を通して、常にリスクを意識した実務が行われるなど、安定した事業運営に繋がっていることが確認できた。

これらの効果が発現できたことは、P F I事業により事業全期間にわたり同一の事業者が業務に取り組めたことも、大きな要因と考えられる。

■今後留意すべき部分

区民文化センターの天井改修工事については、事業契約後に建築基準法が改正された事を受けて実施されたものであるため、事業当初は想定されていなかった。このため、工事期間中の施設休館によりP F I事業者は当初想定していた利用料金収入が得られない状況があったが、本事業においては、市とP F I事業者との協議により、休館補償が行われなかった。

現時点において支障は生じていないものの、P F I事業者の責に帰さない事象によって施設休館が発生し、当初想定していた利用料金収入が得られない場合、利用料金収入が得られない代わりに、施設運営にかかわる人件費・光熱費がかからないといった面があるものの、収入と支出のバランスを見ながら、P F I事業者の過度な負担とならないように状況に応じて市が補償・支援を行うことも考えられる。

そのうえで、事業全体のリスクの明確化や最適化の観点からは、リスク分担に定める以外の予見できないリスクが発生することも想定し、市・P F I事業者双方の協議・調整により、社会情勢の変化や不測の事態の状況に応じた適切な対応が柔軟に実現できる協議事項を盛り込むことも有効であると考えられる。

(3) 総合評価

上記(1)(2)を通じ、特定事業選定時を踏まえた定量的・定性的視点からの事業達成状況を確認し、事業全体を通して当初期待した効果が得られたと評価できる。

この効果が特に顕著に表れているのが、事業全体を通して約15億4千万円の財政負担額の削減が図られたことや、施設が良好に保たれ、設備等不具合についても迅速かつ適切に実施されたことで、良質な公共サービスの提供に繋がった点などである。

また、区民文化センターについては、多彩な事業を展開することで区民の文化振興の普及に寄与するとともに、第2交通広場や第2自転車駐車場についても、しっかりと活用され、当初の設

置目的が達成されていることについて評価できる。

このような効果発現に至った大きな要因として、性能発注・一括発注であったこと、民間事業者が有する高度な専門性、技術力、蓄積された豊富な経験やノウハウ等が確実に発揮されたこと、及び事業全期間にわたり同一の事業者が取り組めたことなどがあり、これにより本事業を P F I 手法で実施したことが妥当であったと評価できるものである。

なお、今後に向けた留意事項を各項目に付したが、事業全体の視点からは下記も有効と考えられる。

- ・ 民間ノウハウの活用や公民双方にとって効果的な事業としていくための公民対話の実施
- ・ 事業効果のより具体的な把握に向けては、事業目的に応じた定量的・定性的評価内容を精査したうえで、当初段階から業務ごとに最適な目標設定を行い、定期的に効果測定を行うとともに、その結果を踏まえた対応策の検討・目標の見直し
- ・ 事業期間中に生じる大きな社会変化（本事業においては、新型コロナウイルス感染症の流行、脱炭素に向けた動きの加速化、エネルギー価格や物価の高騰など）に伴うリスクへの備え

以上を踏まえ、現状の評価に満足することなく、良質な市民サービスの持続的な提供を目指し、積極的に取り組まれることを期待したい。

6 戸塚区総合庁舎の次期事業の検討及び今後の横浜市 PFI 事業等実施に向けて

本事業の効果検証を通して、民間ノウハウの活用や P F I 事業の効果が確認できたが、今後の検討においては、事業内容、規模、期間などを踏まえ、従来方式から公民連携手法も含め、最適な事業手法を選択していただきたい。そこで、審査委員会は、公民連携の視点から次のとおり意見を付すものである。

(1) 本事業の次期事業の検討に向けた意見について

○ 適切な業務範囲や事業期間の設定

一般的に、適切な保全・修繕やライフサイクルコストの削減等の視点からは、長期にわたり専門性の高い事業者が一括で担う方が各施設等の性能や全体の利用状況を踏まえた対応が可能となるため、より効果的なものになると期待される。

一方、施設運営の視点からは、同一の事業者が長期にわたって業務を担うことで、新規事業の実施など民間のノウハウ・創意工夫が発揮されにくく、また新規利用者の開拓がされにくいといった側面もある。

次期事業は施設の維持管理・運営が主たる業務と想定されるが、事業期間によっては施設・設備の大規模修繕工事の実施も見込まれることとなるため、まずは本事業の施設等の保全状況を確実に把握したうえで、上記視点も踏まえ、次期事業における適切な業務範囲、事業期間を検討されたい。

○ 提案応募者への条件明示に関する工夫

本事業においては、行政が当初設定した要求水準等の条件が、民間ノウハウを十分に引き出すうえでの制限になる部分が確認された。

このため、まずは、民間事業者のノウハウに委ねる部分と、市の要求事項として民間事業者に求める部分とをしっかりと整理したうえで明示するとともに、優先順位付けについても明確化することで、質の高い優れた提案につながると考えられる。

また、要求水準書の公表後においても、民間事業者との公民対話を活用することで、公共

サービスの向上や財政縮減等に資する良質な提案の採用が可能となるよう、柔軟な対応や工夫が求められる。

○ 民間ノウハウの活用に向けた公民対話の実施

一般的に現事業の終了後の次期事業においては、現事業者の優位性が高く、新規事業者による参入が見込まれにくいことが想定される。

一方、現事業者が有しないノウハウや経験の活用により、本事業の課題改善の可能性も見込まれる。

このため、本事業の成果などを対外的に示すことに加え、民間事業者との公民対話を図ることで、質の高い優れた提案や競争性の向上につながると考えられる。

また、事業を円滑に進めるためには、公民対話等により事業の目的や本質、市の課題感について民間事業者の理解を得ることで、相互連携によって事業を実施していく丁寧なプロセスや意識醸成が重要であるため、この点も踏まえて検討されたい。

(2) 今後の横浜市PFI事業実施に向けた意見について

○ 適切な業務範囲と事業期間の設定、提案内容の実行性の確保

PFI事業は、各施設の機能が確実に発揮されることで、その相乗効果として良質な公共サービスを継続的に提供するとともに、「地域」「民間事業者」「市（行政）」の三方がその効果を享受できる事業であることが求められる。

このため、6(1)でも触れたとおり、民間の創意工夫によって各施設の機能が確実かつ相互的に発揮されるよう、適切な要求水準を設定するとともに、事業の目的や本質、市の課題感について民間事業者の理解を得て、公民の相互連携によって事業を進めることが極めて重要である。

これを踏まえ、少なくとも入札公告までの段階において、市は市民意見募集等により市民ニーズの把握に努め、優先順位も含めて精査のうえ、民間事業者に委ねるべき業務を要求水準に落とし込むとともに、同時に事業者との公民対話を図ることで、質の高い優れた提案を引き出せる条件を設定することが必要不可欠である。また、これらの必要なプロセスを十分に実施できるよう、PFI事業の導入にあたっては余裕を持ったスケジュールを設定しておくことが望ましい。

加えて、設計・建設期間については、施設の性質やボリュームに応じて異なり、特に複合施設においては、近年の担い手不足をふまえて長期化傾向にあるため、民間事業者との競争的対話を重ねることにより、適切な工期の設定を行うことが事業を円滑に進めるうえでのポイントであると考えられるため、この点も踏まえて検討されたい。

このほか、前述のとおり提案審査時に優れた提案であると高く評価された内容が、事業実施後にしっかりと実行されることはPFI事業を実施するうえで重要な要素でもある。

これを踏まえ、実現可能な質の高い優れた提案がされるよう、特に許認可が必要となる事業については、競争的対話等の機会を活用し提案内容の実行性について調整を図られたい。

○ 社会情勢の変化や不測の事態に備えたリスク分担の協議

PFI事業は長期間にわたる事業であることから、事業期間中に各種技術の発展や、社会情勢の変化に応じて、事業環境にも変化が生じ、当初想定していなかったリスクが顕在化する可能性が考えられる。

実務上の対応として、問題発生時に迅速かつ効率的に対応していくためには、事業全体を通してリスクを明確化・最適化させておくことが非常に重要である。

そのうえで、リスクやモニタリングに関する規定については、市とPFI事業者とでコミュニケーションを図りながら、社会情勢の変化や不測の事態の状況に応じた適切な対応が適宜図られるよう柔軟な見直しと対応を行うとともに、事業契約書や要求水準書等においても、同様に柔軟な協議調整が図られるための事項を設定しておくことに留意されたい。

○ **独立採算事業を含む場合の留意点**

公民連携事業に民間事業者による独立採算業務を組み込むことにより、事業性や効果の向上が期待できる一方、社会情勢の急激な変化やパンデミック等の予測困難な事態により、事業の継続に支障をきたす懸念も想定される。

また、独立採算という性質を踏まえると、要求水準の設定やリスク分担等が民間事業者の事業活動の支障とならないよう考慮するとともに、社会全体の担い手不足や物価高騰等の影響もふまえ、独立採算事業を想定している業態の市場性を把握することが重要である。

例えば、前述のとおり特に複合施設については工事期間が長期化傾向にあり、独立採算事業が想定される飲食・物販等の業態は将来性を見通しにくい場合もあることから、独立採算事業に係る事業者については、施設の供用開始までに参画を確定するといった柔軟な条件を要求水準に設定したうえで、実際の提案評価においては、提案時に独立採算事業者の参画が確定している具体性のある提案を高く評価することで、民間事業者のリスク軽減と参画意欲の向上につながる可能性がある。

このため、公民対話などを通じて、事業の特性や収益性を踏まえた要求水準の設定や独立採算業務の採否のほか、社会情勢の急激な変化を捉えた民間事業者の不安に対応できるよう多様なスキームを取り入れることについて、慎重に検討されたい。

○ **市街地再開発事業などの一環でPFI事業を実施する場合の仕組みづくり**

本事業は、市が施行する戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業の一環で実施されたものの、地下1階における戸塚駅との接続部分の図面寸法と現場寸法が異なっていた点や、商業施設との接続デッキに関する詳細な設計内容が市から適切な時期に示されなかった点などから、本事業の設計業務においては再開発事業に関連する調整作業に多大な労力が必要であった。

このため、今後、市街地再開発事業などの一環でPFI事業を実施する場合には、縦割りの運用をせず、周辺のインフラや施設の整備状況等も含めて再開発事業全体を把握し、的確に民間事業者との調整を行うことができる横断的な連携を強化されたい。

事業所管課及びPFI事業者へのヒアリング調査結果について

【事業所管課へのヒアリング調査結果】

問1	区役所の維持管理・運営面について「設備機器の更新も含めた事業内容・契約期間を設定する」とあるが、期間については具体的にどのような設定が良いと考えるか。 (実施報告書：P.12 5 (1) ウ (ア))
----	---

【事業所管課】

空調熱源機器や受変電設備などの更新に大きな支出が見込まれるため、それらの設備の1度目の更新を含めた事業期間とする、もしくは、次期事業の当初にそれらの更新が行えるような事業期間とする、といった設定が良いと考えられる。

問2	業務範囲について「契約書や要求水準書等の範囲内か範囲外かあいまいな業務が生じた場合」とあるが、あいまいな業務とは具体的にどのような業務を想定しているか。 (実施報告書：P.12 5 (1) オ)
----	--

【事業所管課】

本事業においては、新型コロナウイルス感染症流行時の食堂営業等を想定している。実際の対応としては、要求水準書等に業務範囲やリスク分担が明記されていないなか、食堂の営業ができない期間について行政財産の目的外使用料の減免などを実施した。

これを踏まえ、要求水準書には不可抗力の事象が発生することについて、ある程度想定した条件を設定しておくことが必要だと考える。

問3	区民文化センターについては、指定管理期間が13年半となったことによるデメリットとして「自主事業が指定管理者の得意なジャンルに偏りがちになること」と指摘されている。例えば、催し物については年〇回開催するなどの数値基準を示さないと従来通りの運営が継続される恐れもあるが、次期事業における改善策として、具体的にどのような工夫を行う予定であるか。 (実施報告書：資料1 P.21 12(4))
----	---

【事業所管課】

次期指定管理者を公募する際には、公募要項等において、音楽、演劇、ダンス、美術など、様々なジャンルの文化芸術に触れる機会を提供することを明示するほか、このような数値基準を条件に入れることについて検討したい。

問 4	市内企業の参画&活用に関し、事業者より「市内企業の活用を契約に定める場合、一般的に採用されることが多い発注金額や発注割合等による量的管理や、その未達の場合にペナルティは避けて欲しい」との意見があるが、このような意見があることについて、どのように捉えているか。 (実施報告書：資料 2 P.22 3)
-----	--

【事業所管課】

前提として、本事業においては、評価基準に市内中小企業の活用に応じた加点項目や、目標未達の場合のペナルティについては規定していないが、P F I 事業者の課題感や不合理だと感じている内容をヒアリングし、今後の類似事業に活かすことを目的として、回答をお願いしたものである。

今回の回答は、市内中小企業の建設業の担い手不足等を背景にした、目標未達の場合のペナルティに対する事業者の率直な所感であると受け止めている。

これを踏まえ、事業者には条例・制度の趣旨をご理解いただきながら、提案時に実現可能な範囲での市内中小企業活用目標を立てていただき、少しずつでも着実に実績を積み上げていくよう働きかけていきたい。

問 5	本事業の公募条件、要求水準、契約内容等の課題点について、事業者より「設計・建設期間が2年9カ月と、そもそも当該建設規模に対してかなり短い設定であったため、不測の事態も想定のうち余裕をもって設定すべき」との意見があるが、本事業の設計・建設期間はどのような根拠に基づき、2年9カ月と設定したのか。 また、本年4月からの建設業界における時間外労働の上限規制の適用と現在及び今後の人手不足に伴い、適切な設計・建設期間の設定の重要性がより一層高まると考えられるが、今後の事業における設計・建設期間の設定について、どのような工夫を行う予定であるか。 (実施報告書：資料 2 P.22 4)
-----	--

【事業所管課】

本事業の設計・建設期間の設定にあたっては、事業実施前の導入可能性調査時の民間事業者ヒアリングを参考に設定した。

当時のヒアリングでは、設計期間で8か月～18か月（1年半）、建設期間で18か月（1年半）～24か月（2年）必要という結果であり、実際の工期については、設計期間を約12か月、工事期間を約22か月とした。

近年の働き方改革の実現に向けて、本市における公共工事でも週休2日制を導入し、発注段階から週休2日制を見越した建設期間の設定を行い始めたと聞いている。

今後の事業においては、週休2日制だけでなく時間外労働の上限規制についても同様に、特に建設期間に対して影響の可能性があるものと捉え、工事量や必要作業量の積算段階からそれらを見込んで、工事発注を行っていくべきものと考えている。

問 6	事業の公募条件、要求水準、契約内容等の課題点について、事業者より「基本・実施設計段階における市民意見の採用が求められているが、基本構想・計画段階で市民ワークショップ等を行う等して、予め要求水準に示せるようにして欲しい」との意見があるが、本事業において、このような手法を採用した理由は何か。 また、事業者の意見に対してどのように捉えているか。 (実施報告書：資料 2 P. 22 4)
-----	--

【事業所管課】

本市の区庁舎等の大規模な公共施設の整備にあたっては、基本構想の公表後、基本設計時に市民意見募集を実施し、設計に反映させることが一般的であるため、本事業においても同様に、市民意見募集のタイミングを基本設計時としたところであるが、再開発事業の一環として本事業を実施したこともあり、庁内の様々な事業所管課が調整に携わっていたことで、最適なやり方を取れなかったのではないかと考えられる。

本事業を通し、基本設計時に市民意見を反映させることにより、特定事業者選定時の提案内容に大きな変更が生じることは望ましくないものであると再認識したため、市民意見の反映と P F I 事業者による提案をバランス良く両立できるような事業スケジュールについて、関係部署と連携しながら考えていく必要があると受け止めている。

問 7	市との役割分担やリスク分担について、事業者より「事業契約変更により実施した区民文化センターホールの天井改修工事について、工事期間中は利用料収入が無くなり、当初見込まれていた事象ではないため、何かしらの措置・支援を講じてもらえれば工事期間中の運営企業の採算確保も可能であったと考えている」との意見があるが、天井改修工事の実施に伴い、運営企業の採算確保に資する措置・支援を講じなかった理由は何か。 (実施報告書：資料 2 P. 24 11)
-----	--

【事業所管課】

天井改修工事の実施にあたっては、休館が必要となるのはホール等の一部施設であり、その他の施設は運営可能なことが前提であるなか、戸塚区民文化センターについてもホールと楽屋のみ休館とした。

運営事業者がホールで自主事業を行えない分、減収が生ずる可能性があることは認識しているが、一方で休館に伴い支出も減少することを踏まえ、営業補償を行わない代わりに、固定費についてはサービス対価として支払いし、要求水準書に記載した内容の達成が一部困難となった場合も、あらかじめ決まっていたサービス対価を減額しないとする旨の協議を行うことで、本事業においては休館補償を実施しなかった。

問 8	不測の事態が発生した際の事業への影響・対応について、事業者より「台風・大雪などの自然災害の影響が顕著になる中、利用者の安全確保を考えた場合、利用中止を呼びかけるなどの安全措置をどのタイミングで発出するなどの基準が曖昧だと感じている」との意見があるが、利用中止を呼びかけるなどの安全措置の発出基準の具体的な内容を教えてもらいたい。 (実施報告書：資料 2 P. 24 12)
-----	--

【事業所管課】

横浜市内の各区民文化センターにおいては、台風等の影響により「気象特別警報」の発表が予測される場合に、全市的な対応として臨時閉館することとしている。事業者にとってみれば、人練りの観点から少しでも早く情報が欲しいということだと思うため、市としても早めに判断できるような体制を取りつつ、一方で指定管理者においても臨時休館を判断できる基準がある。市にご相談をいただいたうえで、指定管理者が臨時休館を判断するといった動きも考えられるため、適切に対応していきたい。

問 9	民間企業の視点から、事業者より「食堂は原則職員向けの福利厚生施設として業務委託して、低廉な食事等を提供する建付けとしたほうが、市内企業等の参画意欲も増し、職員の利便性向上はもちろん市民区民の利用も多く見込めるのではないか」との意見があるが、食堂を職員向けの福利厚生施設として設定しなかった理由は何か。 また、食堂における職員の利用状況を教えてもらいたい。 このほか、要求水準書では平日も含めた食堂の運営時間を 22 時までとすると定めているが、平日においてもこのような条件を設定した理由は何か。 (実施報告書：資料 2 P. 24 13)
-----	---

【事業所管課】

食堂については、P F I 事業実施前の導入可能性調査時に、駅前に近接した立地を活かしてある程度の需要が期待できたことから、P F I 事業者に大きく裁量を持たせた独立採算型を採用することとした。

この食堂を福利厚生施設と位置付けた場合、P F I 事業者にとっては行政財産の目的外使用料の減免といったメリットがある一方、営業可能な時間が開庁時間に限定されるなど、事業者のノウハウや創意工夫を活かす余地が著しく制限を受ける恐れがあると考えられたことから、本事業にはそぐわないと判断し、福利厚生施設ではなく一般的な飲食店としての位置づけとした。

また、戸塚区職員の利用状況については、「約 60 人／月」の利用がある。

このほか、食堂の運営時間については、区民文化センターや多目的スペースを利用された方が帰りに食堂へ寄っていかれることを想定していたため、区民文化センター等の開館時間に合わせる形で当時設定をしたが、今後は実際の利用状況を踏まえながら、適切な条件に変更ができる仕組みについても考えていく必要があると感じている。

問 10	民間企業の視点から、事業者より「年一回の電気点検の休館日について、冷蔵・冷凍食材が影響を受けにくい冬場の実施を検討してほしい」との意見があるが、この点については、今後どのように対応する予定であるか。 (実施報告書：資料 2 P. 24 13)
------	--

【事業所管課】

これまでの電気点検は、建物内の関係者と調整の上、行政サービスコーナーの休所日に合わせて 11 月 23 日（勤労感謝の日）に実施し、土曜開庁日等と重なった場合には、同時期頃の祝日に実施することとしていた。

今回のご意見を踏まえ、今後は電気点検の日程の見直しを行うか、P F I 事業者と調整し、冷蔵庫用の非常発電機を手配してもらうなどの対応を検討したい。

問 11	第 2 自転車駐車場に関し、事業者より「戸塚駅全体として、駐輪需要に対して自転車駐車場の供給が不足していると感じる」との意見があるが、今後の自転車駐車場の供給についてはどのように考えているか。 (実施報告書：資料 2 P. 26 20(2))
------	--

【事業所管課】

戸塚駅周辺については、現時点では用地確保等の課題があり、市営自転車駐車場を新たに整備する具体的な予定はないものの、一人でも多くの方にご利用いただけるよう、利用状況に応じて駐車区画の転換を図るなど、既存の自転車駐車場の有効利用に努めている。

また、本市では放置自転車等対策の一環として、民間事業者に対し、民営自転車駐車場の整備にかかる費用の一部を補助する「民営自転車駐車場整備費補助事業」や、「横浜市自転車駐車場の附置等に関する条例」により、駐輪需要を発生させる集客施設及び共同住宅を新築又は増築する際には、一定規模に応じた駐輪場の附置を義務付けるなど、様々な事業により、自転車等の駐車ニーズへの対応を図っている。

問 12	第 2 自転車駐車場に関し、事業者より「人件費の高騰と人材確保に係る経費が収益に与える影響が大きいため、採算性の確保が難しい」との意見があるが、駐輪需要が多く常に収容台数を上回る利用者がいることから、第 2 自転車駐車場単独の損益状況を踏まえて利用料金を適切に改定することで、事業者が採算性を確保できるようにした方が良いとも思うが、この点についてどのように考えているか。 (実施報告書：資料 2 P. 27 20(3))
------	---

【事業所管課】

本市では、令和 3 年 3 月に自転車等施策検討協議会から提出された「持続可能な自転車駐車場のあり方について」の答申を踏まえ、管理運営手法や新たな料金体系の導入について慎重に検討を進めているところである。

【PFI事業者へのヒアリング調査結果】

問1	食堂売上について、運営当初より目標売上に達せず、また新型コロナウイルス感染症からの回復にも時間がかかっているが、この原因としてどのような点が考えられるか。 また、要求水準の設定により、より効果的な運営ができたと考えられる点があれば教えてもらいたい。 (実施報告書：P.10 2 (8) オ)
----	--

【PFI事業者】

全体として、お客様のニーズの変化に対応した業態やメニューを反映できなかったことが要因であると考えているが、本事業の食堂特有の事情というよりは、総合的な外食業界全体の問題であるとも認識している。

確かに、新型コロナウイルス感染症の流行後については回復傾向にあるものの、パーティや団体の宴会需要はほぼ回復していない現状があり、文化施設の中にある食堂の売上構成比としては、やはりコンサートやイベントなどの催し物に来店されるお客様にご利用いただく部分が大きいため、集会や打ち上げ等の利用の需要が回復していないことが、大きく売上げが減少した原因であると考えている。

また、食堂運営業務は独立採算事業であるなか、メニュー構成及び価格変更等においては自由度がなかったと感じており、もっと柔軟かつ迅速な対応が可能であれば、現状より採算性の向上が見込まれたとも考えている。

問2	S P Cの組成・提案段階において「食堂業務に関してコンソーシアムへの誘致が困難であった」と意見されているが、具体的にどのような要求水準であれば、より誘致が容易になると考えられるか。 また、店舗についても同様に教えてもらいたい。 このほか、民間企業の視点から「食堂は原則職員向けの福利厚生施設として業務委託し、低廉な食事等を提供する建付けとしたほうが、市内企業等の参画意欲も増し、職員の利便性向上はもちろん市民区民の利用も多く見込めるのではないかと」と意見されているが、これは、食堂を本事業の業務範囲から外し、別事業として業務委託した方が良いという考えであるか。 (実施報告書：資料2 P.22 2、P.24 13)
----	--

【PFI事業者】

前提として、コンソーシアム組成段階における飲食・物販業者の誘致にあたり、町の人流も見えず、市場予測が不可能な段階・状況のなかで、長期の独立採算事業を受け入れて事業への参加を確約できる事業者の探索が困難を極めた。これは他のPFI事例でも同様に苦労する点である。

これを踏まえ、食堂については職員の福利厚生施設に位置づけ、一般来庁者も利用可能な職員食堂とし、PFI事業範囲内において市から事業者 서비스에 対価を支払うことによる施設整備(厨房設備等の設備・内装工事を含む)と維持管理を業務範囲とする一方で、運営業務はPFI事業とは別に、一般競争入札による業務委託(メニュー注文や食材発注に関する食堂運営上の管理システムや食器等の消耗品類は食堂事業者の持ち込み)とするのが

ひとつの方法であると考える。

例えば、P F I 事業と切り分けて食堂業務を委託で実施することとした場合、P F I 事業者がA工事とB工事を実施し、施設整備後に食堂事業者が持ち込みする備品等で食堂の運営を行うスキームであれば、市内の中小企業もリスクを負わずに応募することができると推察する。

このほか、食堂は厨房と飲食スペースを合わせた面積分の賃料を目的外使用許可に基づき市に支払っているが、飲食スペースの賃料負担が大きいため、飲食スペースの賃料は提案内容に応じて減免又は免除にするなどの柔軟な協議に応じていただけると、事業者の誘致や運営が実施し易いと考える。

また、店舗については、店舗事業者が撤退した場合、次の店舗事業者が入居するまでのテナント賃料をP F I 事業者が保証し市に支払うという要求水準であったが、P F I 事業者にとっては非常に重たくリスクと感じる条件であるため、このような条件は免除として頂きたい。

〈参考1〉

要求水準書【抜粋】

8 店舗運営業務

(2) 業務実施条件

エ 店舗部分の貸付

市は、店舗運営に必要となる区分所有建物を公有財産（普通財産）として、有償にて貸付ける。

オ 店舗の運営形態

店舗の運営は、次のアからウまでいずれの形態でも可とする。

(ア) 選定事業者が自ら運営

選定事業者が店舗部分を借り受け、店舗運営に必要となるスタッフを選定事業者が雇用して店舗運営業務を実施する。

(イ) 業務委託

選定事業者が店舗部分を借り受け、第三者に店舗運営を委託する。ただし、第三者に委託する場合は、市の事前承諾を必要とし、委託先を変更する場合も同様とする。

(ウ) 転貸

選定事業者が店舗部分を借り受け、店舗運営を実施する第三者に転貸し、当該第三者が店舗運営を行う。ただし、転貸する場合には、市の事前承諾を必要とし、転貸先を変更する場合も同様とする。

〈参考2〉

A工事：本体工事。発注内容に基づいて施工業者が施工する。

B工事：本体工事と合わせて、テナント部分の設備・内装工事を本体工事の施工業者が施工する。

C工事：テナント業者（又はテナント業者の下請け会社）が行う工事。

問3	事業の公募条件、要求水準、契約内容等の課題点について「基本・実施設計段階における市民意見の採用が求められているが、基本構想・計画段階で市民ワークショップ等を行う等して、予め要求水準に示せるようにして欲しい」と意見されているが、設計段階に市民意見募集等を実施することにより、本事業の業務遂行上、具体的にどのような支障や問題が発生したか。 (実施報告書：資料2 P.22 4)
----	--

【PFI事業者】

設計当時、市民ワークショップの開催や運営、取り纏めなどの作業をPFI事業者と市区の担当とで協働して進めたが、設計協議の段階で市民意見募集等を行うということは、市民からの指摘や要望を反映するために設計上の手戻りが生じるうえ、精査・確認や再検討の作業が煩雑でもあり、もともと余裕のなかった設計・建設期間の中で相当な時間と労力を要した。

これを踏まえ、市民意見募集等の実施や、市民意見の抽出や優先順位付けなど事業計画の根幹にかかわる作業については、市が自ら実施したうえで、その市民意見を要求水準書に落とし込んで貰いたい。市民意見募集等のとりまとめを基本構想や基本計画の策定業務委託を受託するコンサルタント業者の業務範囲としつつ、市があらかじめ仕様発注にならない程度に可能な限り具体的な内容を要求水準に落とし込んでおくことで、設計・建設業務のスムーズな進捗が期待できると考える。

また、市民意見募集の件とは別に、戸塚駅や隣接するトツカーナとの接続等に関して事前に調整がされていなかったため、再開発事業全体の状況を整理したうえで、要求水準に反映させることが必要であったと考える。

問4	本事業は再開発事業の一環として実施されているが「戸塚駅や隣接する商業ビルとの接続等について事前に調整が出来ていなかった」ということで、具体的にどのような問題があったか。
----	---

【PFI事業者】

戸塚駅地下通路との接続部に関しては、図面と現場とで400ミリのずれが生じていた。

また、隣接するトツカーナとの3階部分の接続についても、将来的にどこに接続通路を設置するのなかなか市から情報を示して貰えず、要求水準書にも示されていなかったことから、設計図への落とし込み作業と調整に非常に苦慮した。

当時はとりまとめ役として再開発事務所があったが、施設ごとに所管部署が異なり、いわゆる縦割りの状況であったため、うまく全体をまとめきれていなかった印象がある。

問5	本事業における設計・建設期間の2年9カ月について「建設規模に対してかなり短い」と意見されているが、これは設計期間中に市民意見募集を実施する必要があったことが影響しているのか、または、もともとの設定期間が短いということか。 (実施報告書：資料2 P.22 4)
----	---

【PFI事業者】

市民意見募集等の実施の有無にかかわらず、もともと厳しい工期であった。

戸塚区総合庁舎（以下、「本施設」という。）は地下3層の施設であるが、地下工事は非常に時間を要することや、もともとの工期が厳しいことを踏まえ、通常は地下から地上に向かって順番に施工する「順打ち工法」を採用することが多いが、本事業は地下と地上を同時に施工する「逆打ち工法」を採用することで、当初想定したとおりの工期内で施設を完成させた。

また、着工前に東日本大震災が発生した影響を受け、より予定工期内での施設完成が難しい状況もあった。

問6	PFI事業により複合施設の整備を行う場合、テナント施設を施設のどこに配置するかといった点は、民間のノウハウ・創意工夫の発揮の見せ所でもあると思うが、一方でコンソーシアム組成段階での飲食・物販業者の誘致が極めて困難という現状があるなかで、十分に配置の検討を行うことができるのか、また民間のノウハウ・創意工夫の発現が可能であるか教えてもらいたい。 例えば、要求水準書により「食堂や店舗は○階に整備すること」といった細かい配置条件を示した方が良いのか、あるいは事業者の裁量に委ねる自由な条件設定とした方が良いのか。
----	--

【PFI事業者】

確かに、提案時点ではどのような事業者を誘致できるか分からないなかで、配置計画も難しい部分があるが、事業の商売性・採算性を予測しながら施設全体の配置計画のなかで設計していくものであるため、配置については事業者の裁量に委ねていただいた方が良い。

この場合、多種多様な配置計画の提案が出されることになるが、それぞれの配置計画の良し悪しは落札者選定基準のなかで比較検討をしていただきたい。

戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に
伴う公益施設整備事業
実施報告書

令和 6 年 9 月

市民局地域施設課

にぎわいスポーツ文化局文化振興課

都市整備局市街地整備調整課

道路局道路政策推進課

はじめに

横浜市(以下、「市」という。)は、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(平成 11 年法律第 117 号。以下「PFI 法」という。)に基づき、戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業(以下、「本事業」という。)を平成 22(2010)年6月 23 日に事業契約を締結し、約 17 年に及ぶ本事業の実施期間を経て、令和9(2027)年3月 31 日をもって終了する予定である。

本書は、本事業の実施経過及び結果をまとめるとともに、効果検証を行うことで、今後の区庁舎等の整備及び管理運営並びに PFI 事業に生かしていくことを目的とするものである。

令和6年9月

目次

1	事業概要	1
(1)	事業情報	1
(2)	事業目的	1
(3)	特定事業選定時の評価結果	2
(4)	VFM(事業者選定時)	3
2	事業経過	4
(1)	事業実施及びPFI手法選択の経緯	4
(2)	PFI手法の導入プロセス	5
(3)	民間事業者応募状況	5
(4)	事業者選定時の評価	5
(5)	事業実施体制	7
(6)	業務範囲	7
(7)	モニタリングの方法及び結果	8
(8)	運営業務の実績	9
3	関係部署の評価・意見	11
4	PFI事業者の評価・意見	11
5	事業所管局の評価・意見	11
(1)	事業実施期間における評価・意見	11
(2)	事業終了を見据えた次期事業の検討	13

1 事業概要

(1) 事業情報

事業名	戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業		
事業内容	戸塚区総合庁舎の設計・建設・維持管理等		
事業所管課	横浜市 市民局 地域施設課 にぎわいスポーツ文化局 文化振興課 都市整備局 市街地整備調整課 道路局 道路政策推進課		
事業形態	混合型	事業方式	BTO方式
事業期間	約16年9ヶ月 (始期) 平成22(2010)年6月23日 (終期) 令和9(2027)年3月31日		
契約金額	【契約当初】税抜き：16,140,407,805円(平成22(2010)年6月23日) 税込み：16,903,223,308円 【最近改定】税抜き：16,390,459,477円(令和6(2024)年2月20日) 税込み：17,376,314,956円		
予定価格	税込み：18,751,681,000円		
PFI事業者	事業者の名称：アートプレックス戸塚株式会社 ■代表企業：三菱HCキャピタル株式会社(旧：三菱UFJリース株式会社) ■構成企業：鹿島建設株式会社 株式会社ハリマビシステム 株式会社共立 コクヨマーケティング株式会社 ■協力企業：株式会社レストラン・モア 株式会社東畑建築事務所		
主な業務内容	(1) 設計業務 (2) 建設業務 (3) 工事監理業務 (4) 総合庁舎の維持管理業務 (5) 運営業務 ・区民文化センター(指定管理者制度) ・第2交通広場 ・駐車場(指定管理者制度) ・第2自転車駐車場(戸塚駅西口第十七自転車駐車場) ・食堂、多目的スペース、店舗(独立採算)		
施設所在地	横浜市戸塚区戸塚町16番17		
敷地面積	3,907.77㎡	延床面積	34,448.34㎡
階数	地上9階 地下3階	構造	鉄骨造(柱：CFT造)、鉄筋コンクリート造、鉄骨鉄筋コンクリート造

(2) 事業目的

戸塚駅周辺地区は、明治から昭和にかけての急激な市街化により利用者が急増したが、道路、下水道等の公共施設の未整備、建物の密集、駅乗降客の混雑などにより、環境、防災面で多くの問題を抱えていた。

これらの問題を解消するため、戸塚駅東口においては、「戸塚駅東口地区第一種市街地再開発事業」が実施され、平成元年度に完了している。西口においても、平成6年に、「戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業」が都市計画決定され、商業施設、第1交通広場等の整備に平成19年度から着手し、引き続き、公益施設(区役所、区民文化センター、第2交通広場、駐車場、第2自転車駐車場等)の整備を行うこととなった。

公益施設のうち、区役所については、旧戸塚区役所が築 40 年あまり経過し、老朽化狭あい化、駐車場不足など、多くの課題を抱えていたところであり、本事業での移転によりこれまで以上に区民サービスの向上に資する庁舎整備を目指した。

区民文化センターについては、文化芸術活動の場として、区民の主体的な活動を支援するとともに、区民が相互に交流するための拠点としての機能も備えたものとした。また、区民文化センターを核として周辺地域のみならず戸塚区全域に文化芸術を展開することにより、戸塚区を文化芸術により活性化していくことを目的とした。

第2交通広場及び第2自転車駐車場については、1日の乗降客数が約 27 万人(平成 21 年時点)にのぼる戸塚駅利用者の利便性を向上する目的で整備するものであった。

施設の整備にあたっては、市が都市再開発法(昭和 44 年法律第 38 号)の規定による特定建築者となり、PFI 法に基づく事業として実施することとした。施設の設計、建設、維持管理及び運営を一体的に実施することにより、民間事業者の経験やノウハウを活かした、ハードとソフトが相乗効果を生み出すような事業・施設計画により、各施設に求められる役割・機能が最大限発揮されることが期待されるとともに、事業期間全体を通して、民間事業者の創意工夫が発揮されることによって、公共サービスの質の向上と、より一層の財政負担の軽減を目指した。

(3) 特定事業選定時の評価結果

ア 定量的評価(財政負担額の比較)

	PSC(現在価値)	PFI-LCC(現在価値)	VFM(%)
特定事業選定時	16,876 百万円	15,591 百万円	7.6%

イ 定性的評価(公共サービスの水準の評価)

(ア) サービス水準の向上

PFI 事業によるサービスの提供により、設計、建設から維持管理・運営までのライフサイクルを通じた一貫した取り組み及び体制の採用が図られ、その結果、施設の利用のしやすさや機能性が向上し、市民への良質な公共サービスの提供が期待できる。

具体的には、以下に述べる本施設の特性を生かしたサービス水準の向上が可能となる。

① 駅前立地の特性を活かした提案

本施設は、戸塚駅前に立地する特徴を活かし、多くの市民が利用できる複合施設計画の提案が期待できる。特に、戸塚駅や共同ビルと連絡する3階部分(市民利用ゾーン等)において、民間事業者の創意工夫が期待できる。

② 一体的な管理・運営による利便性の向上

本施設では、区民文化センター、多目的スペース、第2交通広場、駐車場、第2自転車駐車場、食堂、店舗など、市民の利用に供する様々な施設が複合化しており、これらの管理・運営を民間事業者に一体的に委ねることにより、効率的な管理、運営が可能となり市民にとっての利便性の向上が期待できる。

(イ) 施設計画等の優れた提案内容の採用

本事業においては、総合評価一般競争入札の採用により、価格の評価だけでなく、施設計画等における民間事業者の提案内容も評価され、価格と提案の両面から、総合的に優秀な提案者を選定できる。

(ウ) リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、安定した事業運営や円滑な業務遂行が期待できる。

ウ まとめ

本事業は、PFI 方式にて実施することにより、市自ら実施した場合と比較して、定量的評価において約8%の財政負担額の削減が達成されることが見込まれる。また、定性的メリットも期待できる。さらに、市が自ら実施した場合、短期間に市の予算に初期投資費用を計上することになるのに対し、PFI 事業として実施する場合、施設完成後において、事業期間にわたりサービス対価として支払うことから、市の財政支出を平準化することが可能になる。

以上により、本事業を特定事業として実施することが適当であると認め、ここにPFI法第7条(旧第6条)に基づく特定事業として選定された。

(4) VFM(事業者選定時)

	PSC(現在価値)	PFI-LCC(現在価値)	VFM(%)
最優秀提案の入札価格	16,876 百万円	14,053 百万円	16.7%

2 事業経過

西暦	元号	年	月	日	内容
2007	平成	19			PFI事業導入検討
2009	平成	21	3	9	第1回審査委員会（実施方針等の審議）
	平成	21	3	31	実施方針の公表
	平成	21	4	24	第2回審査委員会（特定事業の選定の審議）
	平成	21	5	18	特定事業の選定の公表
	平成	21	5	22	第3回審査委員会（要求水準書の審議）
	平成	21	5	29	要求水準書（案）の公表
	平成	21	7	13	第4回審査委員会（入札説明書等の審議）
	平成	21	7	21	入札公告（入札説明書、要求水準書、落札者決定基準、事業契約書案等の公表）
	平成	21	10	5	入札参加資格確認申請書受付締切
	平成	21	10	15	入札参加資格確認結果通知
	平成	21	11	30	入札・開札・提案書受付（2グループ）
2010	平成	22	1	18	第5回審査委員会（基礎審査通過者へのヒアリング等）
	平成	22	2	22	第6回審査委員会（最優秀提案者の選定）
	平成	22	2	26	落札者の決定・公表、審査結果の通知
	平成	22	3	24	基本協定の締結
	平成	22	6	23	事業契約の締結 【契約金額】：16,903,223,308円
	平成	22	6		設計・建築手続き
2011	平成	23	5		工事着手
2013	平成	25	2		竣工
	平成	25	2	26	変更契約（物価変動による） 【変更後の契約金額】：16,730,893,617円
	平成	25	3		供用開始 ※区民文化センターの供用開始は平成25年8月末
	平成	25	5	30	変更契約（割賦金利の確定による） 【変更後の契約金額】：16,557,685,075円
	平成	25	8		区民文化センター供用開始
2014	平成	26	6	3	変更契約（消費税増による） 【変更後の契約金額】：16,685,820,641円
2017	平成	29	6	6	変更契約（エスカレーター設置工事による） 【変更後の契約金額】：16,979,767,783円
2018	平成	30	2	10	エスカレーター設置工事完了
2019	令和	元	9	20	変更契約（消費税増及び建築基準法改正による） 【変更後の契約金額】：17,036,931,474円
2022	令和	4	6	7	変更契約（ホール天井改修工事による） 【変更後の契約金額】：17,341,081,474円
2024	令和	6	2	20	変更契約（物価変動による） 【変更後の契約金額】：17,376,314,956円
2027	令和	9	3	31	事業終了

※契約期間中においては、横浜市民間資金等活用事業審査委員会（以下、「横浜市 PFI 審査委員会」という。）による事業進捗確認が毎年行われている。

（1）事業実施及び PFI 手法選択の経緯

本事業の対象である公益施設整備については、平成 16 年度に事業区域内に公益施設（区役所・文化施設・第2交通広場）を合築方式で整備することが了承され、財政的な支出の平準化の観点から、平成 19 年度に PFI 事業導入可能性調査を行った。

調査の結果、財政的な支出の平準化を前提として、性能発注による民間ノウハウの活用により、VFM につい

て一定のコスト削減の見通しが立ったこと、定性的な効果も多数期待できること等から、PFI 事業を導入することとした。また、第二種市街地再開発事業の特定建築者として指定された横浜市が施設を所有することになるため、本事業においては、BTO 方式を事業方式とした。

(2) PFI 手法の導入プロセス

ア 専門家への意見聴取

PFI は民間事業者の創意工夫を事業に活かす手法であるため、民間の PFI への取り組みに対する考え方などの視点を反映する必要があった。そのため、建設業者、ホール等運営会社を中心にヒアリングを行い、それらも踏まえて実施方針を策定した。

イ 事業者選定方法

本事業では、PFI 事業者に行わせる業務範囲、期間、方式等とともに、事業者選定方法、評価基準、配点等を含め、外部有識者で構成される横浜市 PFI 審査委員会に諮った後、公表し、事業者を募集した。

選定にあたっては、総合評価一般競争入札方式を採用し、透明性、公平性を確保するために、横浜市 PFI 審査委員会が、あらかじめ市が定めた評価基準に沿って採点した後、採点内容を確認し、その結果により事業者を選定した。

項目	配点
I 性能点	100 点
(内訳)事業計画に関する事項	10 点
施設整備に関する事項	45 点
維持管理・運営に関する事項	37 点
全体に関する事項	8 点
II 価格点	100 点
総合評価点 合計 (I × 0.6 + II × 0.4)	100 点

(3) 民間事業者応募状況

平成 21 年 7 月 21 日付で入札公告した本事業については、平成 21 年 10 月に 2 グループから入札参加資格確認申請書等が提出された。

(4) 事業者選定時の評価

ア 定量的評価(特定事業選定時の想定費用と入札価格の比較)

特定事業選定時の想定費用と入札価格の各費用比較を行った。結果は、次の表のとおりである。イニシャルコスト・ランニングコストともに、従来方式と比較して価格が抑えられており、トータルで従来比の約 83%という大幅な低減が見込まれる提案がなされた。

(単位：千円)

項目		特定事業選定時		入札価格 (B)	差額 (A)－(B)	比率 (B/A)
		従来方式(A)	PFI 方式			
イニシャル コスト	設計費・工事費等	12,220,599	11,048,416	10,479,784	1,740,815	85.8%
ランニング コスト	維持管理・運営 費、修繕費等	4,655,516	4,542,758	3,573,495	1,082,021	76.8%
計		16,876,115	15,591,174	14,053,279	2,822,836	83.3%

イ 定性的評価

(ア) 事業計画に関する事項

事業実施の基本方針については、本事業の特性及び課題を踏まえたうえで、対応方針及び方策が具体的に示されており評価できる。また、実施体制についても、各業務にそれぞれ専門性を有する企業を配置している点が評価できる。

事業の安定性・確実性に関しては、設計・建設期間及び維持管理・運営期間ともに、保険の付保による市及び事業者のリスクの軽減方策が提案されている点は評価に値する。

(イ) 施設整備に関する事項

施設全体については、駅前の公益施設であることを踏まえて、動線計画では、出入口を多く確保するなどアクセス性を高めるための工夫をしていた点や、防犯性への配慮が高く、将来的なレイアウト変更への対応にも配慮した施設計画が提案されているなど、機能性・利便性・快適性の視点からも評価できる。

安心・安全への配慮では、制震構造を採用した施設設計の提案や、災害発生時を考慮して、仮設トイレや防災キャビネット等を設置するなどの災害対策本部としての役割を提案していた点について評価できる。

地球環境への配慮に関しては、CASBEE 評価ランク S を確保するなどの、省エネルギーに対する環境性能の高い庁舎を目指した積極的な提案について評価できる。

各機能の計画については、市民利用ゾーンにおける食堂や多目的スペースの計画が、利用者の利便性に配慮された計画となっている。

区民文化センターの計画は、限られた空間の中で、機能性・利便性・快適性に配慮した提案がされている。

第2交通広場、駐車場、第2自転車駐車場については、管理運営を考慮した施設計画の提案や、利用者の利便性向上の観点からの有効な提案もされているなど、全般的に評価できる。

(ウ) 維持管理・運営に関する事項

維持管理・運営計画では、定期的に統括マネジメント会議を開催して、各機能間の連携を図り円滑な業務遂行を実施していく方針は評価できる。管理運営の実施体制等については、施設性能マネジメントチームを組成するなどの具体的な提案がされていた点、また、防犯性への配慮が高かった点も評価できる。

各機能についての管理運営計画では、区民文化センターについて、全体事業方針や事業計画が事業実施の中期・長期の段階ごとに分けて明確に示されており、開催事業や、その裏づけとなる経費見込みについても具体的に明示されており、充実したプログラムとして提案されている。また、レジデンスアーティスト契約による若手アーティストの育成や、アートマネージャーの育成のためのプログラムの実施など、文化芸術分野の人材育成の面について積極的に提案されているなど、全体的に高く評価できる。

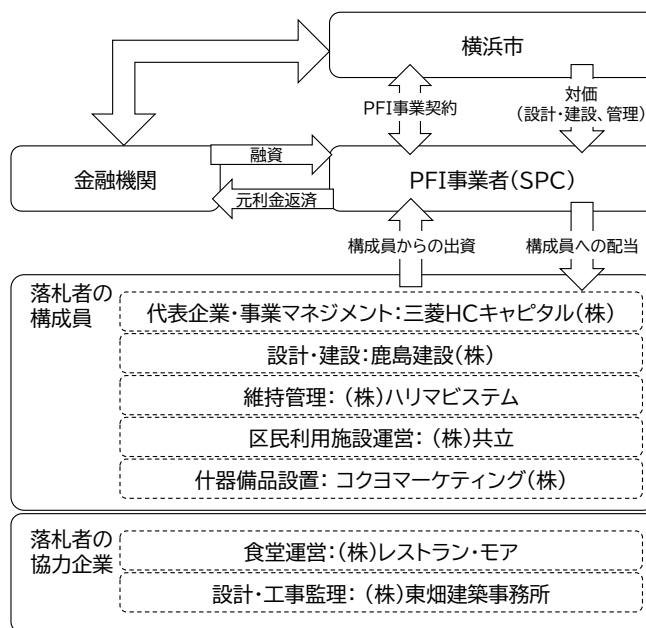
第2交通広場では、長時間停車抑制カウンターの設置などの、具体的な管理方法の提案について評価できる。

食堂については、充実した食堂メニューが具体的に提案されており、他機能との連携についても配慮された提案となっているなど、具体的かつ積極的な提案として評価できる。

(エ) 全体に関する事項

提案全体として、具体的な提案内容が示されており、バランスのとれた提案となっており評価できる。また、本施設は、既存の区役所の機能を移転する計画であり、庁舎機能の移転の際の支援業務として、庁舎移転コンサルティング業務の提案を行うなど、本事業の特性を認識した上で、事業者独自の積極的な提案がなされていたことは評価できる。

(5) 事業実施体制



(6) 業務範囲

ア 設計、建設段階

(ア) 設計に関する業務

- 本施設の設計業務(基本設計及び実施設計)及びその関連業務
- 市民や職員などからの意見募集支援業務(事業者は、本施設の設計・建設に関し、市民や職員などからの意見募集に関する支援を行い、その意見等を、本施設の設計・建設の参考とするものとする。)
- 各種申請に関する業務(国庫補助金の申請手続きの支援業務及びその他市街地再開発事業に伴う支援業務等を含む。)
- 説明会等の地元対応に関する業務

(イ) 建設に関する業務

- 本施設の建設業務及びその関連業務
- 什器備品設置業務
- 各種申請に関する業務(国庫補助金の申請手続きの支援業務及びその他市街地再開発事業に伴う支援業務等を含む。)
- 説明会等の地元対応に関する業務
- 本施設の市への引渡し業務

(ウ) 工事監理業務

イ 維持管理・運営段階

(ア) 維持管理業務

- 建築物保守管理業務
- 建築設備保守管理業務
- 外構施設保守管理業務
- 植栽保守管理業務
- 清掃業務

- f 環境衛生管理業務
- g 什器備品保守管理業務
- h 修繕業務
- i 警備業務
- j 総合案内業務

(イ) 運営業務

- a 区民文化センター管理運営・事業実施業務(指定管理者)
- b 第2交通広場管理運営業務
- c 駐車場管理運営業務(指定管理者)
- d 第2自転車駐車場管理運営業務
- e 食堂運営業務(独立採算)
- f 多目的スペース管理運営業務
- g 店舗運営業務
- h その他市が認める付帯事業(売店、自動販売機等の利便機能の設置等)

※ 上記の業務に加え、その他スケジュール等調整業務(移転の支援業務等を含む。)が含まれるものとする。

(7) モニタリングの方法及び結果

ア 財務状況等

財務状況の確認には専門性を必要とするため、事業着手当時の平成 22 年度から、モニタリング支援業務を外部委託し、PFI 事業者から提出された財務書類を外部委託先の事業者の確認を依頼するなど、経営状況の把握に努めている。期間中の財務状況は、計画どおり良好である。

イ 施設整備期間

建設期間中においては、工事状況について、必要に応じて随時報告や現場立会いを実施した。施設整備業務は大きな問題はなく、滞りなく進捗した。

ウ 維持管理期間

PFI 事業者と市の関係者で毎月会議を開催し、毎月及び6か月ごとの報告書により、各業務の業績等が要求水準書及び維持管理業務仕様書に定める要求水準を達成していること又は達成しない恐れのないことの確認を行なっている。

エ 事業終了前

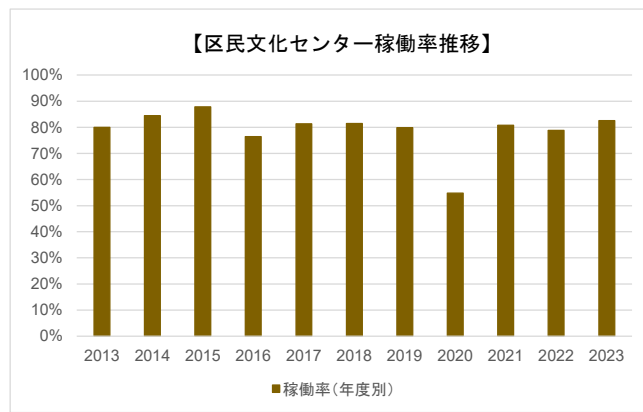
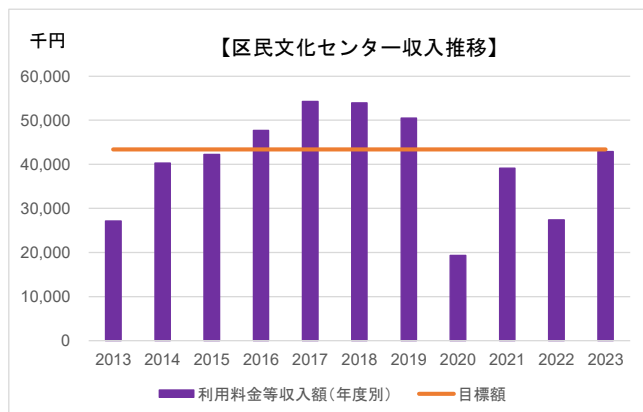
令和9年3月 31 日に当該 PFI 事業が終了することを見据え、円滑に次期事業に移行できるように、事業期間中に生じた課題やその対応状況、施設の維持管理・保全の状況(要求水準との整合、点検・調査や修繕等の状況、今後の見込まれる修繕等の対応など)等の把握及び関係者間での情報共有などについては重要であると考えている。

これをふまえ、契約の終了にあたって、要求水準に定めるとおり、維持管理業務及び運営業務に関して必要な事項を説明し、かつ PFI 事業者が用いた維持管理及び運営業務の実施に関する業務実施要領、申送り事項その他の資料を提供するほか、引継ぎに必要な協力を行うことで、円滑な次期事業への移行を目指す。

(8) 運営業務の実績

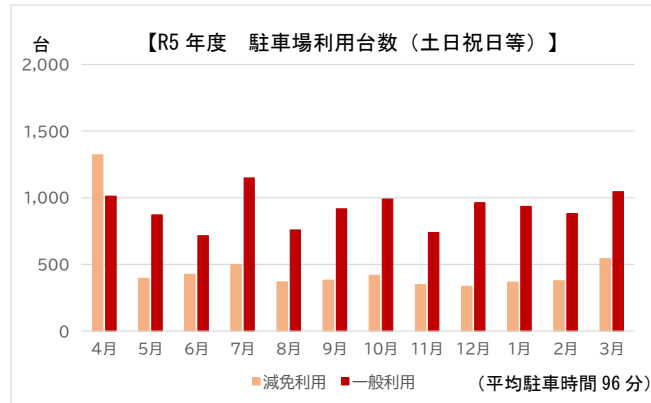
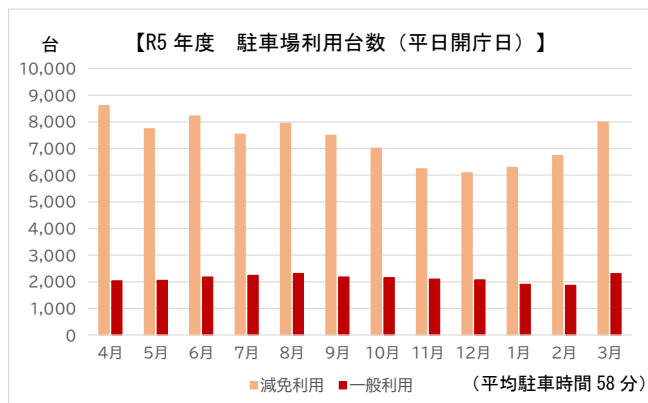
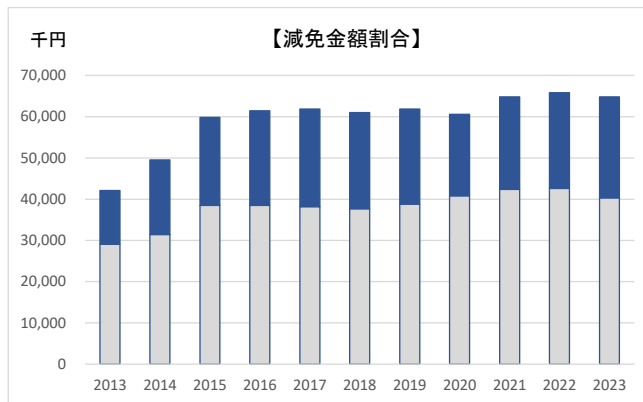
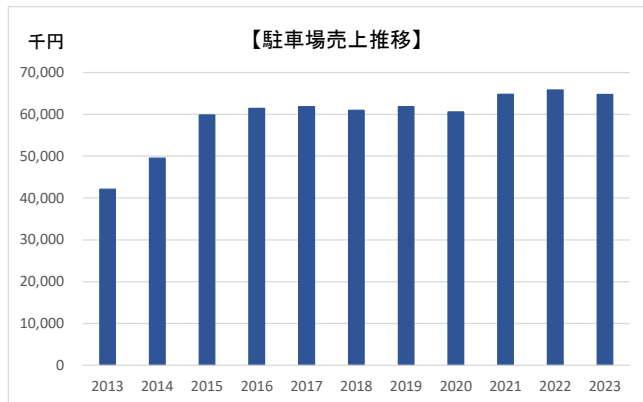
ア 区民文化センター

区民文化センターは、駅前という利便性の高い立地もあり、新型コロナウイルス感染症の影響が生じるまで、収入は年間の目標額を達成するまでに伸びて、稼働率も安定していた。新型コロナウイルス感染症発生後、現在における施設利用料による収入は、以前の水準まで回復してきたが、自主事業による収入の回復が鈍く、目標額に届いていない状況である。施設の稼働状況については、利用人数は以前と比べて完全には回復していないものの、稼働率は同水準まで持ち直している。



イ 駐車場

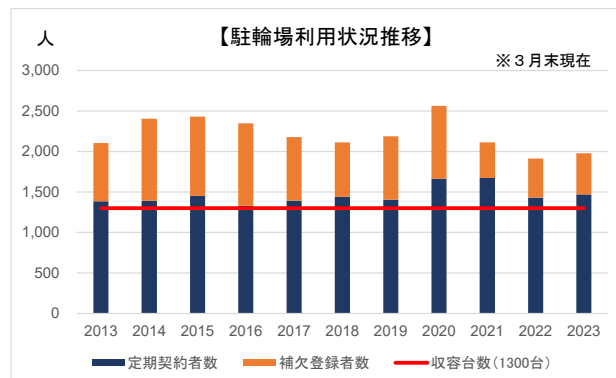
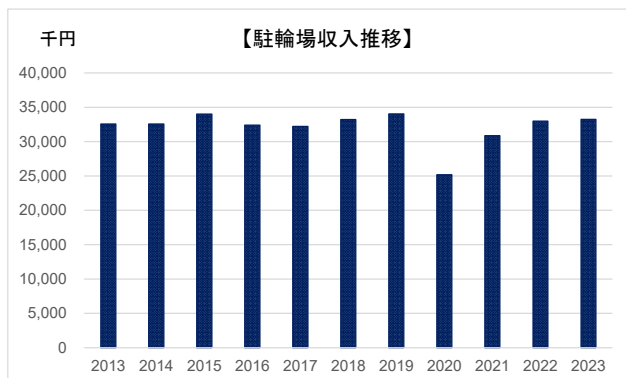
駐車場は、指定管理者により運営されており、駐車場内の物損事故等への対応も迅速に行われている。また、旧戸塚区役所の課題であった駐車場需要を満たすとともに、利用料金収入も見込み額を上回った状態で推移している。



ウ 第2自転車駐車場(戸塚駅西口第十七自転車駐車場)

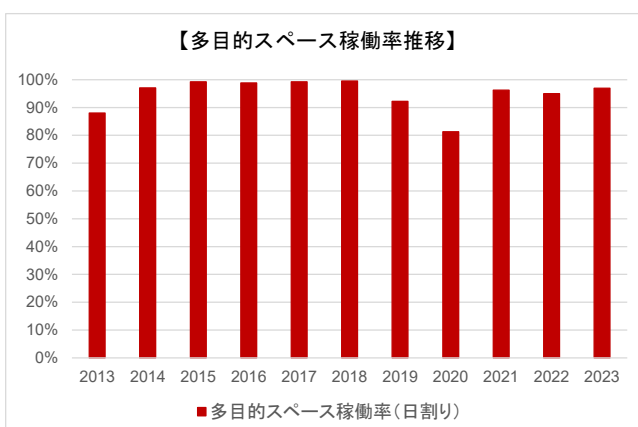
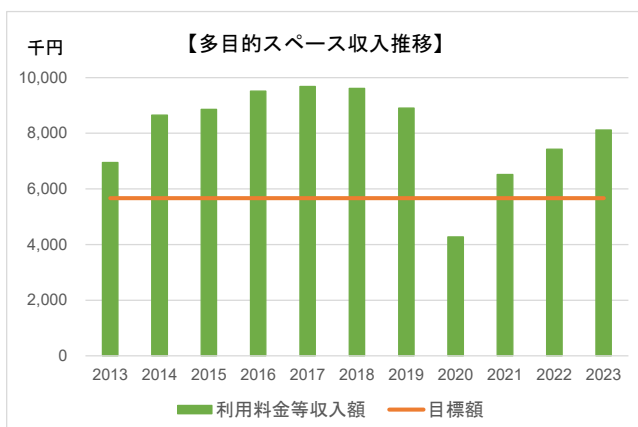
第2自転車駐車場(戸塚駅西口第十七自転車駐車場)は、事業開始当初より、常に収容台数を上回る定期契約者数を維持しており、駅周辺における放置自転車対策としても重要な役割を果たしている。

また、補欠登録者数についても、戸塚駅周辺の自転車駐車場の中でも、比較的、高い数値で推移していることから、当該自転車駐車場に対する需要も高いと推察される。



エ 多目的スペース

多目的スペースは、利用方法の自由度が比較的高く、駅前という立地の良さも相まって、高い稼働率を維持し、全体を通じて概ね収入目標額を達成することができた。

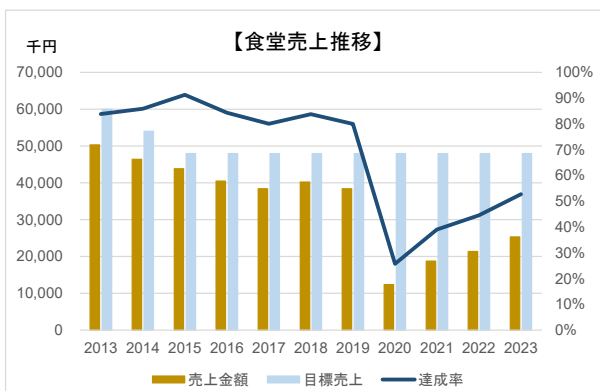


※2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により実績が下がっている。

オ 食堂

食堂の運営の基本条件は独立採算制のため、行政財産の目的外使用料、光熱水費や消耗品等については事業者負担とした。

目標売上に対する売上金額の達成率は、供用開始から約80%程度で推移してきたが、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年度から実績が大きく低下した。当該影響を考慮した適切な目標設定が困難であり、目標値は2019年度以前の金額が据え置かれている。2023年度実績時点で、売上金額は2019年度以前の水準には戻っていないが、営業日数を段階的に戻すなど、PFI事業者の工夫により回復傾向にある。



3 関係部署の評価・意見

本事業の関係部署である戸塚区総務課、地域振興課に直面ヒアリングを行い、区政推進課にも文書でヒアリングを行った。

施設面や防犯・防災面においても、要求水準が満たされており、特段課題はなく、維持管理においても、緊急対応を含め、PFI事業者の対応は適切という評価である。結果は資料1のとおり。

4 PFI事業者の評価・意見

本事業とPFI方式について、PFI事業者にヒアリングを行った。結果は資料2のとおり。

5 事業所管局の評価・意見

(1) 事業実施期間における評価・意見

ア 財政面

財政支出の平準化については、PFI事業として契約締結できたため、期待通りの結果が得られた。

財政負担軽減の定量的な評価として、特定事業選定時、入札時、事業終了時(推計)に算出したPSC及びPFI-LCCは以下のとおりである。事業終了時の推計値においては、物価変動の影響や消費税率の変更等、PFI事業以外の社会情勢に合わせたサービス購入料の見直し等を反映させたものである。入札時と概ね変わらない水準のVFMが得られていることから、定量的な評価としても、期待通りの結果が得られている。

	PSC(現在価値)	PFI-LCC(現在価値)	比較(%)
特定事業選定時	16,876 百万円	15,591 百万円	92.4%
入札時(最優秀提案者の価格)	16,876 百万円	14,053 百万円	83.3%
事業終了時の推計	(※1)17,381 百万円	(※2)14,440 百万円	83.1%

※1 特定事業選定時のPSCに、消費税率変更、物価指数による補正、追加工事費(実績値)を加えた推計値

※2 事業終了が令和9年3月末であることを踏まえ、未払い・未収入項目等の実績値入力に困難な項目については、提案時数値や実績平均値等による推計値を用いて算出。

イ 施設整備面

要求水準通りに施設整備がなされたと考えており、来庁者動線と職員動線の分離などの設計が区役所職員からも好評である。また、設計・施工一貫での整備の強みを活かし、設計段階から建設時のコストを含めた計画を立てることができた。さらに、運営事業者が早い段階で施設整備に関わることができたため、適切な設備性能を設計に反映することができたのはPFI事業としての大きな成果であった。

施設の供用開始後に、施設の使い勝手に関する区民からの意見を柔軟に取り入れたエスカレーターの新設工事や、建築物の耐震性に関する法令改正に伴う区民文化センターの天井改修工事などの、当初の要求水準に無い事項について、市とPFI事業者とが調整を図り、本事業の中で実施することができたことは、一つの成果であったと捉えている。

ウ 維持管理・運営面

(ア) 区役所

維持管理においては、事業選定時の定性評価と比べて、期待通りの結果が得られており、民間事業者による迅速な対応は、サービス内容として高質なものであることに加え、区役所職員の負担を大きく軽減できた。

施設の修繕においても、要求水準書等に基づいた点検や修繕の実施、迅速な小破修繕の対応により、事業期間を通じて施設が良好な状態に保たれている。

なお、本事業については、事業終了後数年以内で設備等の更新が発生することをふまえ、次期事業や今後の類似事業については、設備機器の更新も含めた事業内容・契約期間を設定することにより区役所職員の負担がより一層軽減され则认为る。

(イ) 区民文化センター

維持管理においては、区役所と同様に、民間事業者による迅速な対応によって利用者の利便性向上が図られている。

施設の修繕についても、民間事業者が行うことで、スピード感を持った対応が可能となり、事業期間を通じて利用者の満足度向上及び施設の良好な状態の維持につながっている。また、区役所職員の修繕手続き等の負担軽減にもつながっている。

運営面においては、民間事業者の専門スタッフによる舞台装置等の備品についての助言・指導が行われ、利用者の利便性向上が図られている。加えて、同一事業者による長期的計画に基づいた継続性のある事業展開により、地域の文化的人材の育成を含めた、戸塚区の文化振興につながっていると考える。提案時にあったレジデンスアーティスト契約については、サポートアーティストと名称を変え、定期的にさくらプラザ主催の演奏会に出演する機会を提供しており、若手アーティストの育成・支援を継続して実施している点が評価できる。

(ウ) 第2交通広場

維持管理については、民間事業者のノウハウを活用し、一般車乗降場における時間表示機の設置や整理員による案内等によって円滑に利用されており、安全で快適な交通広場として運用されている。

また、タクシー乗降場についても、遠隔待機場とウェブを活用した連携により交通広場内の待機台数を調整し、公共交通機関として利用者の利便性向上が図られている。

施設に対する破損事故については、民間事業者の迅速で適切な対応により、早期の機能回復が図られている。

(エ) 第2自転車駐車場（戸塚駅西口第十七自転車駐車場）

維持管理においては、期待通りの結果が得られており、民間事業者による迅速な対応は、サービス内容として高質なものであることに加え、所管局の負担を軽減できた。一方で、事業開始当初より運用している利用者情報管理システムについては、維持管理に係る費用が高額になるため、その点を踏まえた事業計画を事前に検討しておくことが望ましい。

また、施設の修繕においては、他の市営自転車駐車場管理運営業務委託と同様に、日常的な点検及び修繕の実施や、迅速な小破修繕の対応により、事業期間を通じて施設が良好な状態に保たれている。

エ 事業実施体制

事業実施体制については、契約当初の事業実施体制どおり、特段の支障はなく、適切に運営されている。

オ 業務範囲

業務範囲については、契約書・要求水準書等の範囲内で実施されており、特段の支障はない。契約書や要求水準書等の範囲内か範囲外かあいまいな業務が生じた場合についても、協議を行い、リスク分担に沿

って適切な業務運営を行っている。

カ リスク分担

契約当初のリスク分担表に基づき、リスク分担を適切に行い、事業を実施している。新型コロナウイルス感染症流行による食堂の営業自粛など、リスク分担に該当しない内容については、営業自粛期間中の行政財産の目的外使用料の減免など、都度協議を行った上で、リスクの分担を行っている。

(2) 事業終了を見据えた次期事業の検討

次期事業に向けては、「横浜市中期計画 2022-2025」、「行政運営の基本方針」、「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」、「横浜市公共施設等総合管理計画」等に掲げる「公民連携」、「新たな財源確保」、「脱炭素社会実現」の視点などを踏まえ、民間活力の導入についても検討や、SDGsに寄与する取り組みの検討を行う。

検討にあたり、定性分析においては、サウンディング調査などを行い、事業手法、業務範囲、事業期間、リスク分担等を決定するとともに、従来方式と民間活力を導入する場合における事業費算定のもとでのVFM算定による定量分析を行うなどし、令和9年度の次期事業開始に向け、サービスの質の向上や、安定した施設の継続利用及び事業の効率化の両立に根差した最適な事業手法を検討・決定する。

●外観写真



●区庁舎内観写真



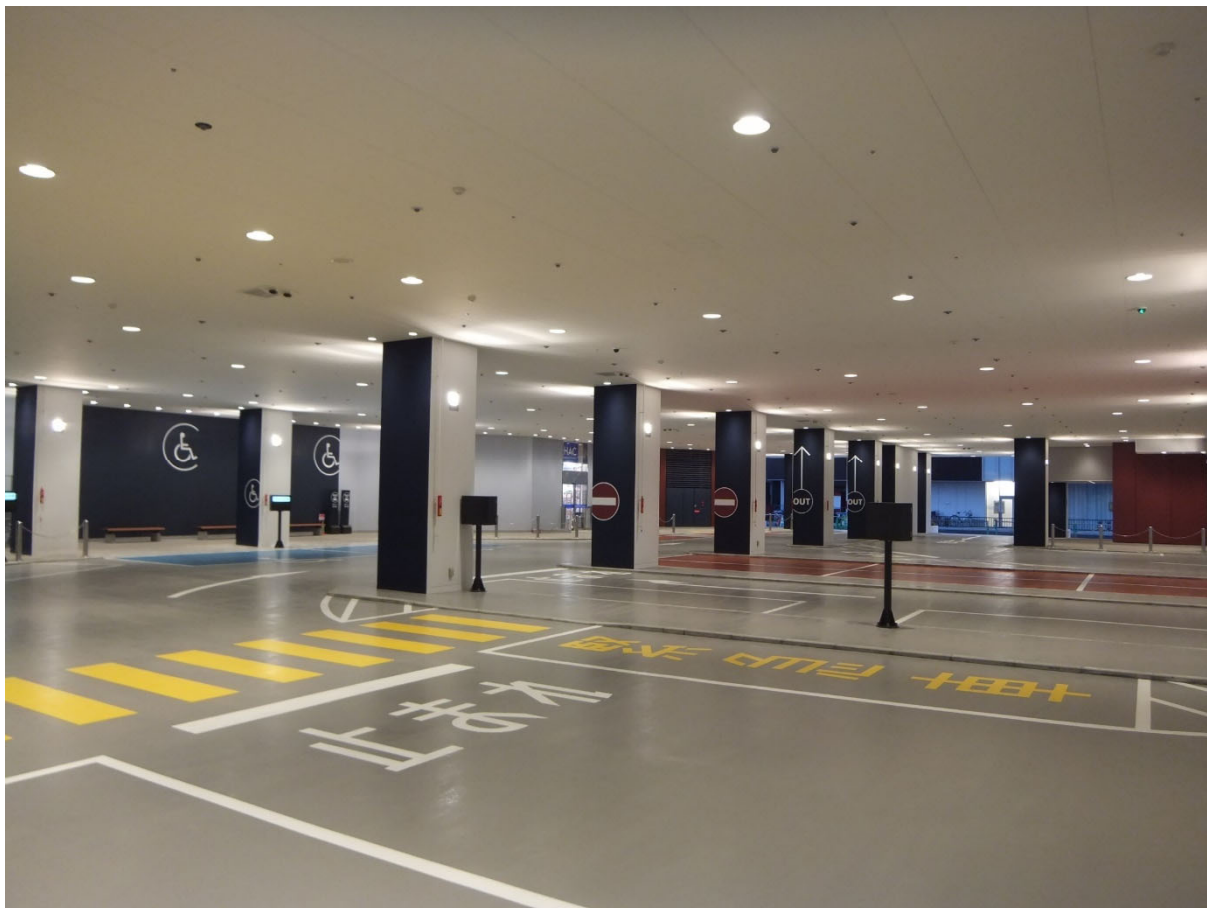
●区民文化センター



●多目的スペース



●第2交通広場



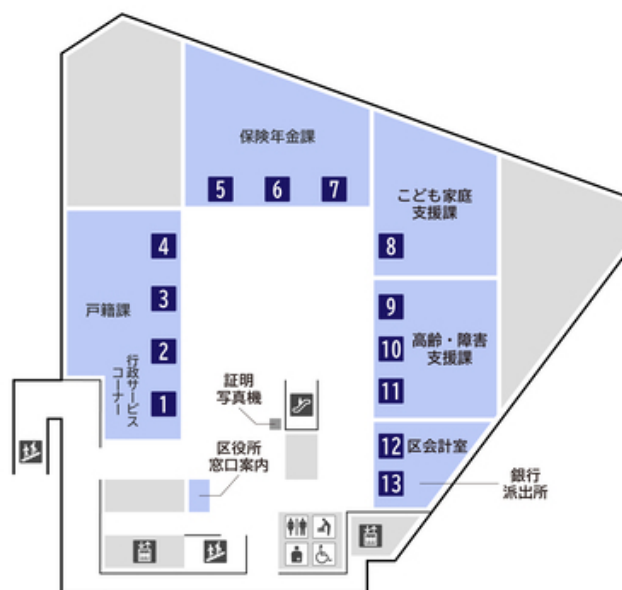
●第2自転車駐車場(戸塚駅西口第十七自転車駐車場)



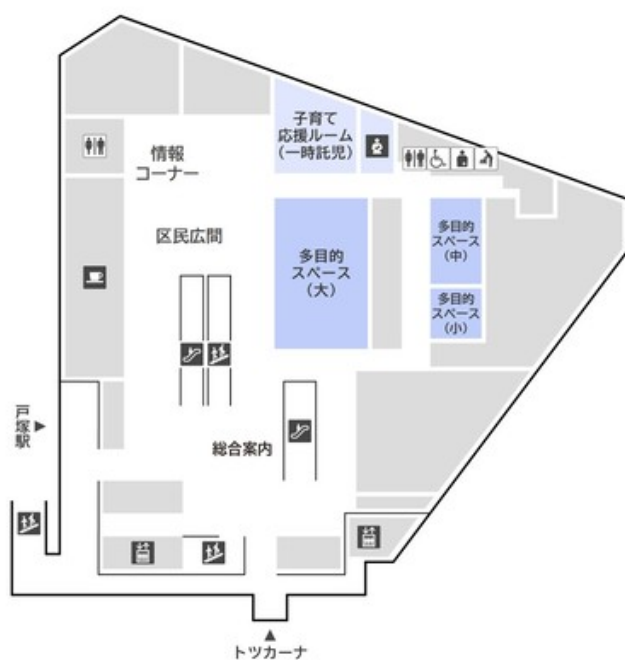
●各階平面図(戸塚区役所ホームページ掲載 令和6年6月現在)



【1階】



【2階】



【3階】



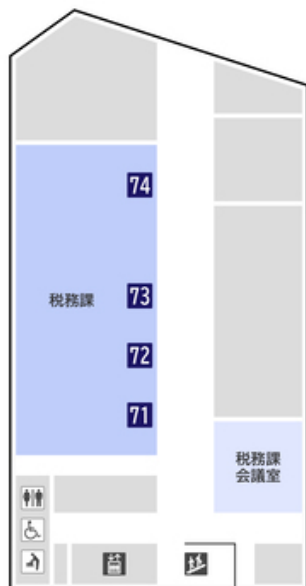
【4階】



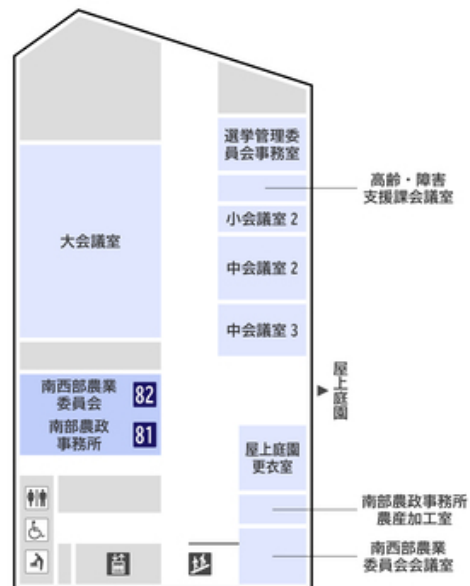
【5階】



【6階】



【7階】



【8階】



【9階】

資料1 戸塚区役所へのヒアリング結果 詳細

戸塚区役所の総務課、地域振興課にヒアリングを行った。

日時：令和6年6月14日（金）14：00 ～ 15：00

場所：戸塚区役所

結果
<u>1 施設の使い勝手、快適性（諸室・課の配置、倉庫・会議室の過不足、動線計画、各種設備の使いやすさ、室内環境の快適性、等）は、どうか。</u> ○区庁舎 来庁者動線と職員動線が分かれているため、物資搬入や個人情報書類の運搬などを気兼ねなく行えるため、とても良いと感じている。 ○区民文化センター ホール及び練習室の不具合箇所は適宜修繕され、常に快適に利用できる状態となるよう適切に管理されている。 また、区庁舎と一体となって整備されたことにより、来庁者が区民文化センターに立ち寄る機会が増え、文化芸術の拠点としての機能を果たせている。 ○第2交通広場 一般車両の停車時間5分以内ルールを定め、運用していることにより、雨天時など一時的な混雑は見られるものの、車両が滞留することなく円滑に利用されている。 また、一般車両、タクシー、歩行者の動線が分離され、安全に利用されている。 <u>2 防犯・防災面について、設備や機能性は足りているか。</u> ○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか 防犯カメラや執務室への機械警備の管理など、要求水準書を満たしており、特に問題はない。 ○区民文化センター 防災・防犯面において、運営者及び利用者から特段の意見もなく性能面は足りている。 （地震・火災発生時は区役所と連携する体制が構築されている） <u>3 日常的な施設・設備・備品等の維持管理・運営・保守・修繕（環境・衛生面での配慮、清掃、植栽・外構管理、利用者に対する安全管理、備品の補充、対応の迅速さ、等）に関して、PFI事業者の対応にどう感じているか。改善すべき点・良いと感じている点はあるか。</u> ○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか 毎月行われる維持管理・運営部会にて日々の点検、検査結果の報告があり、日常的なメンテナンスは良好に行われている。設備の不具合についても適切に対応されており、特段の支障はない。 ○区民文化センター ハード面での修繕や日常管理はハリマビシステムが担い、迅速に対応されており、共同企業体が管理しているメリットを感じている。 また、舞台関係の高度な備品については利用者に不自由がないよう、またより質の高い公演等になるよう、更新する備品についてもしっかりと精査されており、長期的な管理計画が作成できており利用者の満足度の向上につながっている。 <u>4 新型コロナウイルス感染症流行時や大型台風時など不測の事態が発生した際のPFI事業者の対応はどうか。</u> ○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか 不測の事態の対応について要求水準書で記載されていないケースで、PFI契約の範囲内での対処については、協議のうえ対応されている。 ○区民文化センター 大雪、台風時に公演等が中止された時は、利用者の安全を考慮し利用料の還付対応をしており状況に応じた対応ができています。 また、新型コロナウイルスへの対応については、緊急事態宣言及びまん延防止等措置が発令された令和2年度及び3年度は、本市が策定したガイドラインに則り適正な管理が行われた。

5 重大な施設の不備や設備の故障が発生したか。

また、故障等に伴い、執務環境や市民サービスの提供に支障が発生したことはあるか。

○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか

重大な不備や故障は特段発生していない。蛍光灯の交換などの軽微な故障にも素早く対応されているため、執務環境や市民サービスの提供にも支障はない。

○区民文化センター

要求水準書にあるとおり、舞台機構の操作は舞台技術者が行うとなっており、経験を積んだ専門の技術者による指導・助言が徹底されているため、舞台ギャラリー利用中の事故等は発生しておらず安全・適正に管理されている。

6 他の区役所では維持管理・小破修繕などの委託業務を都度職員が対応しているが、PFI 事業による具体的な負担軽減効果があるか。

○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか

設備やビル管理など専門的な知識が一般職員では乏しいため、不具合等の原因の特定や、発注手続きを行うまでの事務手続きが大きく軽減されている。

7 現 PFI 事業に関し、課題や改善点があるか。

○区庁舎・区民文化センター・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか

環境配慮のための照明のLED化など、社会情勢や時代の変化に応じた設備などの更新が難しいことが課題と考える。

8 PFI 事業が終了することで、考えられる影響はあるか。

○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか

直営方式になった場合には、事業者が行っていた保守・管理や清掃委託について、本市職員が仕様書の作成や契約の手続きを行う必要があるため、ノウハウの蓄積もなく業務負担が増えると思われる。

○区民文化センター

次期運営方法は、指定管理制度の導入が想定されるが、一定金額以上の修繕や委託業務について区役所で行う必要が生じ、職員負担が増えると考えられる。

また、修繕を区が担う場合、契約から施工まで数か月かかるため、迅速な対応が難しく利用者の利便性が損なわれる。

9 民間事業者が区庁舎を維持管理・運営することで、市民の方への影響はあったか。また民間事業者が維持管理することにおいて、市民の方からご意見・ご要望はあったか。

○ 民間事業者であるがゆえの影響やクレームは、特にない。

10 月次モニタリングは有効に機能しているか。PFI 事業者とのコミュニケーションは十分にとれているか。

○区庁舎・第2交通広場・第2自転車駐車場ほか

日々の点検やエネルギー使用量の共有ができるため、有効に機能している。PFI 事業者とのコミュニケーションも、十分に取れている。

○区民文化センター

施設で行っている事業や、利用者からの意見の報告を毎月受け、運営状況を把握するのに役立っている。

毎月の月次報告書により業務内容を把握することができている。管理者とは予約調整やクレーム対応などで直接出向くなど、密に連絡が取れている。

11 市民利用ゾーン、多目的スペース、子育て応援ルーム、食堂、駐車場の評価・評判はどうか。

○ 区民広間（市民利用ゾーン）は、ほぼ毎日パネル展示やイベントに用いられ問題なく利用できている。多目的スペースについても月の稼働率はほぼ 100%に近い数値で利用されている。子育て応援ルームは、日々多くの親子連れに利用されており（R4 年度一時託児利用実績：2,109 人）、評判は良いと認識している。食堂、駐車場についても、いずれも問題なく運営されている。

12 区民文化センターについて

(1) 区民文化センター利用者からの評価はどうだったか。施設利用率についてはどのように受け止めているか。

- 利便性の高い立地であり、新型コロナウイルス感染症対策による制限を受けた時期を除いて、おおむね高い稼働率であった。利用者からの意見は好意的なものが多かったが、演者からは付帯設備料金が細分化されており、利用料金が想定より増えた、という声もあった。

(2) 区民文化センターが実施する自主事業について、区としてはどう評価しているか。改善すべき点・良いと感じている点はあるか。評価委員会としての評価はどうだったか。

- 質の高い公演の提供、子供向けワークショップを継続的に開催し、親子で参加できる事業を幅広く展開している。また区内の他施設や小学校に出向き音楽に触れる機会を提供できており、区民の文化活動の普及に寄与している点や、新型コロナウイルス感染症対策の制限下においては、様々な制約がある中で実施した動画配信などアウトリーチに力を入れたことが委員会では評価された。

自主事業のうち、鑑賞事業・文化支援事業とともに音楽イベントに強みを持つ SPC 構成企業だからこそできる魅力的な企画を複数実施している。固定客が一定数おり、集客できている一方で、出演者が固定化されている点は否めず、フライヤーの表紙は例年同じもののことがある。

(3) 戸塚区の文化振興においてどのような役割を果たしたか。戸塚区内の文化状況に何らかの変化をもたらしたと考えているか。

- ホール、練習施設及びギャラリーが設置されていることで、音楽演奏や美術作品展示などの文化芸術活動が盛んである。また、文化芸術活動をきっかけに区民が相互に交流する場が持たれ、活気に満ちた魅力あふれるまちづくりに寄与している。

多目的スペースも含めて、戸塚区の文化活動の中心として機能していると考ええる。

(4) 通常の指定管理期間は5年間だが、PFI 事業のため13年半となった。このことによるメリット、デメリットについてはどう考えているか。

- メリットは、アーティストとの関係性が深くなり、親密度が増すこと。また、クレームにも真摯に対応し、文化協会等の団体とも良好な関係性が築けている。

デメリットは、自主事業が指定管理者の得意なジャンルに偏りがちになること。

13 第2交通広場について

(1) 周辺道路との整合性はどうか。

- バス乗降場と一般車等の乗降場が分離されていることで、駅周辺の交通の集中を避け、安全で円滑な道路交通が確保されている。
- 駅前道路駐停車禁止の規制に合わせて、駅前道路の駐停車が激減し、施設の利用が相当増えていることから、これまで以上に施設の重要度が高まっている。

(2) 施設内の案内サインや路面標示は適切か。また、令和5年度の案内サイン改善によって歩行者の動線を修正したことによる効果はどうか。

- 案内サインについてはしっかりと周知されているほか、視覚的にもわかりやすくなったため、初見の利用者も、適切に利用している様子がうかがえる。

(3) 一般車乗降場の時間表示機の機能性はどうか。

- 時間表示機で停車時間を表示することで、一般車両の適切な利用が実現できている。時間表示機が反応する区画から外れて停車する車両等、一部の車両の停車時間を把握できない場合は、整理員からの案内によって適正な施設利用が図られている。

(4) 一般乗降場利用ルールに関する案内表示の評価・評判はどうか。

- 施設利用における停車時間ルールの案内表示により、利用者への周知が図られている。
- 車いすスペースについて利用者からの意見を踏まえて案内表示を変更するなど、柔軟な対応が実施されている。

(5) 施設内での車両整理員に関する評価・評判はどうか。

- 市民からのご意見など真摯に受け止め、トラブルが起きないように努めており、万が一トラブルが発生してもその場で解決し、事後報告が実施されている。

(6) 施設の維持管理に関する事業者の対応の評価・評判はどうか。

- 車両整理員と常にコミュニケーションをとりながら、状況次第で報告・連絡・相談が実施されている。また、利用状況に応じて、臨機応変に対応し、トラブルや陳情をある程度未然に防止できている。

(7) 施設は機能上、安全上、美観上、適切な状態に保たれているか。

- 現状適切な状態に保たれている。

資料2 PFI 事業者の評価・意見

PFI 事業者であるアートプレックス戸塚株式会社へのヒアリングを行った。

日時：令和6年6月14日（金）15：00 ～ 16：00

場所：戸塚区役所

1 事業に応募した動機、想定していたメリットはなにか。

- ・全国でも有数の政令指定都市での大型 PFI 案件であり、総合庁舎としての多種多様な機能、独立採算事業も含むスキームであることもふまえ、事業期間を通して様々な経験を積むことが出来ると考えていた。
- ・当時の建築工事としては大型となる 100 億円に迫る規模で、横浜市発注の公共工事の中でも代表的かつ、当時の横浜市と民間との共創推進政策の代表となる先進的な PFI 手法を採用する案件であり、受注意欲が高まるものだったため。

2 SPC 組成や提案段階での課題はあったか。

- ・食堂・店舗に関して、運営企業が撤退し長期間空きスペースとなってしまった場合、事業契約の解除リスクが SPCに残ってしまうため、同リスクの整理について課題があった。
- ・食堂業務の要求水準は、職員福利厚生事業としての位置付けで委受託するスキームでは無く、独立採算の要素が強いため、コンソーシアムへの誘致に困難を極めた。
また、店舗の利用形態が当初提案した形態から変更となったことにより、テナント事業者選定に苦慮した。
また、狭隘な敷地における設計面や、搬出入動線が取りづらい周辺道路事情により施工計画の提案に苦慮があった。

3 市内企業参画&活用に関し、考え方や活用方法はあるか。（本件では契約上の定めは無いが、今後の参考として）

- ・各自治体の PFI 案件においては、下請先等で市内企業に参画いただくことが、各自治体の発展にも寄与するものと考えている。
ただし、SPC 業務受託企業から市内企業への発注を必須とする場合、現在物価が急激に高騰している中、落札後に当初の入札価格では収まらない事象も発生している。そのため、市内企業の業務継続の為に柔軟に価格改定の協議にご協力いただきたいと考えている。
- ・工事下請等で可能な限り市内企業を活用する方針はあるものの、品質確保や価格等諸事情により活用できない場合もあるため、市内企業の活用を契約に定める場合、一般的に採用されることが多い発注金額や発注割合等による量的管理や、その未達の場合のペナルティは避けていただきたいと思います。
- ・地元活用を必須とするならば、一体複合施設である本件では困難だが、それ相応の事業を切り分け、地元向け発注分を別途事業とした方が良いと思われる。

4 本事業の公募条件、要求水準、契約内容等で課題となった点や、今後、類似事業において改善すべき点があるか。

- ・本事業では物価改定の基準（3%以上の乖離）に満たず、10 年以上物価改定が実施されなかった。3%以下の物価上昇は発生していたので、改定の基準を下げていただくと事業者の参画もし易くなるかと考えている。
- ・食堂について、新型コロナウイルス感染症の流行以降売上が大きく減少し、その後も社会生活の変容もあり、流行前の水準には戻っていない。緊急事態宣言中は使用料の減免に応じてもらったが、その後も使用料の対象面積を減らす等（厨房エリアのみに設定）の措置を講じてもらえれば運営企業の負担も減ったかと思われる。
- ・設計建設期間が2年9カ月と、そもそも当該建設規模に対してかなり短い設定だったので、不測の事態も想定の上余裕をもって設定すべきかと思う。（着工直前の東日本大震災）
- ・基本・実施設計段階における市民意見の採用を求められているが、基本構想・計画段階で市民ワークショップ等を行う等して、予め要求水準に示せるようにして欲しい。
- ・店舗運営事業において、万一のテナント撤退でも SPC が賃料を保証しなければならないスキームは過大なリスクかと思う。コンビニに代表されるように、商業テナントでは長期固定契約を忌避する

傾向があるためコンソーシアムへの誘致段階から困難を極めた。

- ・今後の類似事業において、飲食施設の導入を検討される場合、床賃料の大幅な減免や初期設備費・運営費の補填など運営事業者が参画し易くなる、何らかの支援措置があると良い。

5 本事業における VFM の源泉はなにか。コストダウンの実現に対する取り組みはなにか。

- ・機能毎に個別で見込むのではなく、施設全体での管理者の配置（人件費）、修繕費、清掃、警備費等を見込むことで、様々な機能（区民文化センター、多目的スペース、駐車場等）において、コストダウンが図られている。
- ・建設費においては、ゼネコン設計部による「ほぼ設計施工」とし、設計段階から建設時のコストを含めた計画を立てられたことで、VFM 捻出への貢献度が大きいと思われる。
- ・区民文化センター等の施設運営に携わる企業が設計段階から参画したことで、過不足ない適切な設備性能を設計に反映することができ、整備コストの最適化に貢献した。

6 設計・建設期間、維持管理・運営期間で、それぞれ民間ノウハウが発揮された点はなにか。

- ・工期短縮を図るため、逆打ち工法や PC カーテンウォール等合理的な躯体・外壁の構築工法を採用した。
- ・【運営期間でのノウハウ発揮について】
地域に根差した運営を長期的・継続的に事業に取り組むことで、専門企業としてのノウハウを最大限に発揮することができた。特にホール施設特有の専門設備について、事業期間中の修繕等を含めて民間ノウハウを活用し、施設の LCC 縮減に貢献できた。
- ・店舗の内装に関して自由がある点と、制限はあるが価格の設定に関して市場の相場に設定できる点。

7 区総合庁舎の建設、維持管理・運営ということをふまえ、特に工夫した点があるか。

- ・土日と平日で立入可能区域や動線が異なるため、土日にもなるべく平常と変わらぬよう諸室配置やセキュリティゾーンの設定に工夫を要した。
- ・総合庁舎内の施設であるということから、庁舎全体との一体感と文化施設であるという独自性の創出ができるように工夫している。（区民広間での区主催のコンサートと同日に全館イベントを開催するなど）
- ・開業前からの企業間でのコミュニケーションをしっかりと行い、毎月のミーティングにおいて常に問題共有し、協力関係をつくっていた点。

8 月次モニタリングは有効に機能しているか。PFI 事業者同士や、区役所、市役所各部署とのコミュニケーションは十分に取れているか。

- ・月次モニタリングは事業期間を通して毎月開催されており、その他個別事象ごとに横浜市、戸塚区関係者と関係企業が打合せ等を適宜行っており、コミュニケーションは十分に取れていると考えている。
- ・日常の管理運営においては、関係者間の協力体制が構築されていることからコミュニケーションが十分に取れている。
- ・戸塚区民文化センター、総合案内業務は、泥酔した来館者や、特に目的を持たない方等の一次窓口を担うことが多々あり、日々、非常に多くのイレギュラーな対応が発生している。その都度 PFI 事業者同士、特に運業者と維持管理業者同士は連携を密にして対応している。内容により区役所、市役所各部署の担当者とのコミュニケーションをとっており、特に戸塚区とは庁舎内の施設であることから、円滑なコミュニケーションがとれている。

9 市を含めた月次のモニタリング会議以外の、SPC 内部でのセルフモニタリングの具体的な体制と方法について。

- ・各社月次モニタリングに向け、月報を記載し業務の実施状況や特記事項等を整理し、次月以降の課題解決に向けて調整している。
- ・区民文化センターにおいては、館長及び各業務責任者による責任者会議を月 1 回以上、セクションごとの会議を月 1 回以上、職員全体会議を月 1 回以上実施し、効率的な運営に努めている。
- ・維持管理業者においては、自社内でのセルフモニタリングを都度行っている。

10 契約変更に伴い、資料作成の手間など何か課題があるか。

- ・令和 5 年度物価改定の際、10 年以上改定を実施していなかったため、協議に時間を要した印象があるが、その他に特段課題は感じていない。

- ・事業期間中にエスカレーター設置工事、天井改修工事等が生じたが、横浜市、戸塚区関係者と関係企業が緊密に連携することで変更契約対応することができたと考えている。

11 市との役割分担やリスク分担は適切かつ明確であったか。（具体的な協議・対応があれば）

- ・消費税増税時の区民文化センター利用料金据え置きに伴う営業額の補填、新硬貨・新紙幣の発行時の駐車場精算機追加費用負担、新型コロナウイルス感染症対策の制限下における食堂の行政財産目的的外使用料の減免等、協議に応じてもらい、リスク分担は適切かと思う。
ただ、事業契約変更により実施した区民文化センターホールの天井改修工事について、工事期間中は利用料収入が無くなり、当初見込まれていた事象ではないため、何かしらの措置・支援を講じてもらえれば工事期間中の運営企業の採算確保も可能であったと考えている。
- ・PFI 事業であるため、要求水準・事業契約に則った内容を遂行することが PFI 事業者としての役割であるが、区民文化センター・総合案内・多目的スペースは、利用者から「総合庁舎内にある施設＝区の一部」として見られるため、契約外の案内業務等についても積極的に対応している。発生する案件に応じてその都度、所管課と協議や役割分担等を行いながら対応を進めるよう調整している。

12 不測の事態が発生した際の事業への影響や対応があれば。（震災や新型コロナウイルス感染症等）

- ・【財務】
SPC の安定資金として資本金を 50 百万円に設定した。また、MHC から劣後ローンの融資を 250 百万円実行した他、SPC 株主からも追加劣後ローン枠を総額 250 百万円設定した。
- ・【施設整備】
着工 1.5 カ月前に東日本大震災、着工後の掘削時には戦時瓦礫等地下埋設物の出現など、不可抗力による工期遅延リスクがあったが、当初工程通り進めた現場力はもっと評価されてしかるべき（＝工事費増額⇒不可抗力損害及び追加負担 1%並びにスライド条項 1.5%の足切り廃止）かと思う。
- ・【施設維持管理】
新型コロナウイルス感染症の影響を受けた際、事業（施設）の継続的な運営を考えると同時に、従業員の健康管理にも気を配った。また、不測の事態に備え緊急連絡体制を整備した。
- ・【区民利用施設等運営】
台風・大雪などの自然災害の影響が顕著になる中、利用者の安全確保を考えた場合、利用中止を呼び掛けるなどの安全措置をどのタイミングで発出するかなどの基準が曖昧だと感じている。新型コロナウイルス感染症の流行時には、施設の継続的な運営（開館）を行うために職員の勤務体制の見直しや健康管理に配慮した。利用者対応については横浜市のガイドラインが基準となるが、施設ごとに運用が異なることもあり、対応に苦慮した。また、新型コロナウイルス感染症流行時における利用料金返還に際し、補填が入るまで事業者が不足分を工面しながら運営を行った。利用料金制をとっている施設で突発的に利用料がゼロとなってしまうことは運営に支障がでるため、課題であると感じる。
- ・【食堂】
新型コロナウイルス感染症対策による飲食店営業自粛期間において人員の配置、時短営業、休業日の設定等で苦労した。

13 民間企業の視点から、区役所の整備・維持管理運営に関して意見があれば。

- ・目的外使用料や光熱水費の横浜市への納付について、納付書ではなくネットバンクの納付を認めてもらえるとより効率化が図れるものと思う。
- ・庁舎に関して言えば、民間企業がオフィスビルに入居する感覚とは大きく異なり、各部局・部署それぞれの要望に合わせて設計がオーダーメイド化してしまうため、将来における人員の変化や部署統廃合、それに伴うレイアウト変更時に柔軟な対応がしづらいと思われる。
- ・食堂については、目的外使用許可とするよりは賃貸借契約（行政財産の貸付）とする方がある程度賃料の変更が柔軟となり、実態にも即しているものと思う。
- ・または、食堂は原則職員向けの福利厚生施設として業務委託にして、低廉な食事等を提供する建付けとしたほうが、市内企業等の参画意欲も増し、職員の利便性向上はもちろん市民区民の利用も多く見込めるのではないかと思う。
- ・年一回の電気点検の休館日について、冷蔵・冷凍食材が影響を受けにくい冬場の実施を検討してほしい。

14 区役所（総合庁舎）の整備・維持管理にあたり、PPP 民間活用の導入余地がありそうか。

- ・修繕工事を一般競争入札、維持管理運営を指定管理で別途発注することが一般的と感じる。現行の

ような PFI 制度は、修繕規模が非常に高額（数十億円規模）の場合のみ、横浜市における検討の対象になるのではないかと考えている。

- ・大規模修繕業務は別途一般競争入札とし、維持管理運営については一括で指定管理者制度の採用、食堂及び店舗はいずれもテナント床扱いとし、一般不動産の賃貸物件として仲介業者に委託するのが適当と思う。

仮に R0 方式の PFI 事業を検討する場合も、躯体以外を全て刷新するような大規模改修を伴うものでなければ参画しづらいのではないかと。

- ・食堂運営に当たっては、今後とも一般企業において活性化すべきだと思う。

15 本事業にとらわれず本市の PFI 制度に関し、課題点や改善点について意見があれば。

- ・スライド条項やデフレタ等の指標に基づいた価格改定の方法など契約上の条件設定はされるが、着工時（維持管理運営費は供用開始前）の再見積もりや査定・協議を行う等して、適正な事業費を柔軟に適用できるような制度設計をしてほしい。

16 事業者の参画意欲が高まる募集方法や事業スキーム等について意見があれば。

- ・現在建設費の高騰が急激であるため、特に施設整備費の改定に関して柔軟に協議に応じてもらえることは参画の条件になるかと思う。

また、昨今運営事業や独立採算事業に対して、プロフィットシェアリングを導入する案件が増えていますが、運営利益が想定を下回った場合にそのリスクもシェアしてもらえれば、参画もし易くなるのではないかと。

加えて、光熱水費の負担を事業者（維持管理/運営企業）とする場合、高騰リスクを危惧して当該企業の参画意欲が低下するかもしれない。

17 区庁舎・駐車場・市民利用ゾーン等について

食堂、多目的スペース、付帯事業の、利用料金収入は、契約当初の想定と比べてどうだったか。また増減の理由は何が想定されるか。利用料金の設定について何か課題はあるか。

・【多目的スペース】

立地も良く利用料金も安価であることから稼働も堅調に増加し、利用料収入も増加したが、新型コロナウイルス感染症流行時は施設の利用制限等により減少となった。以降は生活様式の変化に伴い稼働は戻ってきているが、利用料は新型コロナウイルス感染症流行以前の水準には戻っていない。

・【食堂】

新型コロナウイルス感染症流行以降の売上目標の設定の調整が出来ておらず、お客様のニーズの変化に対応した業態やメニューを反映できず、事業契約当初の売上目標とはほど遠いものになってしまった。

18 区民文化センターについて

(1) 区民文化センター部分の建設、維持管理・運営を一連の業務として行うことについて、具体的にどのような工夫があったか。

- ・運営事業者が設計・建設の段階から積極的な関わりを持つことで、実際の運営を見据えた効率的かつ効果的な施設整備を行った。供用開始後も様々な場面で各社との調整が発生するが、整備時点で SPC 各社の認識が統一されており、的確な判断のもと、スムーズかつ効率的な運営を行うことができた。

(2) 戸塚区 PFI 事業において、利用料金を徴収できる区民文化センターが付属していなかった場合、維持管理・運営において採算性の確保は難しいものだったか。

- ・区民文化センターの利用料金収入は事業における大きな収入源であり、区民文化センターが付属しない場合は採算性の確保が困難。

(3) 区民文化センターの利用料金収入は、契約当初の想定と比べてどうだったか。また、増減の理由は何が想定されるか。利用料金の設定について何か課題はあるか。

- ・契約当初と比較し、順調に推移している。若干増加の傾向にあるが、事業者のブランディングや自主事業実施により、施設の付加価値が上昇したことによる利用増と認識している。
- ・新型コロナウイルスの感染拡大や自然災害等の不測の事態の発生、提案時にはなかった特定天井工事の工事期間中は、大きな収入源であるホールの利用料収入が減少した。
- ・料金設定について、今後も人件費の上昇や物価の上昇は続いていくことが予見されるため、指定管理料の増額が難しいようであれば、利用料の上昇が必要と考えられる。

(4) 戸塚区の文化振興においてどのような役割を果たしたと受け止めているか。戸塚区内の文化状況

に何らかの変化をもたらしたと考えているか。

- ・文化振興においては、世代間の交流などの課題解決へ向けて区民企画事業の公募や文化活動をPRする支援を行うなど、区民の皆様とコミュニケーションをとりながら事業を進めていく形態を進めている。また文化活動に限らず、地域の魅力発信という目的で情報誌へのインタビューも行っている。
- ・新型コロナウイルス感染症対策による制限下においては、戸塚区で様々な活動をしている方を紹介するインタビュー記事をまとめた冊子も製作・無料配布し、新たな活動の広がりを支援できた。

(5) スタッフの人材確保は想定通りだったか。専門性の高い業務での人材は確保できたか。人材育成は十分にできたか。

- ・専門性が必要と思われる内容は、専門家による研修等で補っている。毎年継続して研修を実施することで、職員個々のスキルとして身に付いている。また働き方改革の推進により、職員各自の仕事に対する意識も変化してきており、業務の進め方も変化に対応しながら進めている。

(6) 通常の指定管理期間は5年間だが、PFI事業のため13年半となった。このことによるメリット、デメリットについてはどう考えているか。

・【メリット】

長期的な視点での事業計画により、連続性と継続性のある事業展開が可能となる。特に講座やワークショップ、市民参加型事業を長期間継続的に行うことで、地域の文化的人材の育成にも取り組むことができる。また職員・スタッフの継続雇用により、「顔が分かる職員・スタッフ」が利用者対応を行うことが可能となり、大きな安心感を生み出すことができることに加え、職員・スタッフにとってのやりがいにもつながると考えている。

・【デメリット】

事業者にとっては、資材価格や人件費、需要の変化などの変動要素が読みづらくなる点が事業リスクとなる。発注者・市民にとっては、新規参入が阻害されることで競争性が低下し、指定管理者の固定化による弊害（事業の恒常化や運営改善機会の損失など）が生まれる可能性がある。ただし適切な報告に基づくモニタリング・改善指導の体制が整っている場合はこの限りではない。

19 第2交通広場について

(1) 施設の維持管理や車両の円滑な施設利用について工夫した点はあるか。

- ・一般車乗降区画に停車時間表示機を導入するとともに、表示機周辺に分かりやすい案内文を表示することで、利用者に施設の停車時間5分ルールを周知徹底し、施設内の混雑防止を図った。

(2) 誘導員の配置、案内方法、誘導員への教育等、工夫した点はあるか。

- ・停車時間を超えた車両に対しては、誘導員が案内ブラカードを見せて移動を促す等、分かりやすく統一した案内を行うことで利用者への理解促進を図った。誘導員への教育は、全誘導員にケーススタディーや外部講師を招いたマナー研修を定期的実施する等で接遇レベルの底上げを実施した。

(3) トラブル対応や事故対応について、工夫した点はあるか。

- ・柱への接触事故が懸念される個所へカラーコーンを設置し、事故の未然防止を図った。また、事故発生時の報告体制を確立し、運用することで事故発生時の素早い処理を実施した。

(4) 施設の維持管理における課題や改善点はあるか。

- ・停車時間5分経過時に自動で音声案内や警告灯が点灯するようなシステムの追加により、さらなる利用案内のレベルアップを図ることができる。

(5) 庁舎一体で維持管理を実施することのメリットはあるか。

- ・人員配置や一体的な従業員教育の工夫等によりコストダウンを図ることができる。

20 第2自転車駐車場（戸塚駅西口第十七自転車駐車場）について

(1) 区総合庁舎内、また、戸塚駅の近隣地という立地条件等をふまえ、維持管理・運営において、特に工夫した点があるか。

- ・特に工夫した点はないが、本事業では当該自転車駐車場を含め、区総合庁舎一体として維持管理を行うため、単独で行うよりも効果的な維持管理が実施できたと感じる。

(2) 本事業にとらわれず、本市の自転車駐車場の管理運営に関し、課題点や改善点について意見があるか。

- ・定期利用の補欠登録待ちの方への対応。特に、当該自転車駐車場は駅にほぼ直結で近く、地下にあるため、車両が濡れないこともあり、利用需要が高い。そのため、空きが出て、補欠登録待ちの方が利用できるまで、かなりの年月を要する。当該自転車駐車場のみならず、戸塚駅全体として、駐輪需要に対して自転車駐車場の供給が不足していると感じる。

(3) 自転車駐車場の維持管理・運営において事業採算性の確保は難しいものだったか。また、その場合、事業採算性の確保について努めたことは何か。

- ・ 人件費の高騰と人材確保に係る経費が収益に与える影響が大きいため、採算性の確保が難しい。

(4) 自転車駐車場の維持管理・運営上、費用を要したものは何か。（機器・施設の修繕や備品の調達、システム等の更新など）

1. 管理用 PC の更新
2. 定期券更新機の故障
3. サイクルラックの故障
4. 定期券（IC カード）仕入費用。